

-98 / 66

Estratégia de Internacionalização da Vista Alegre

Uma Aplicação da Teoria dos Recursos

por

Cristina da Conceição Faria Marques Aveiro

Dissertação apresentada como requisito
parcial para obtenção do grau de

Mestre em Gestão de Empresas

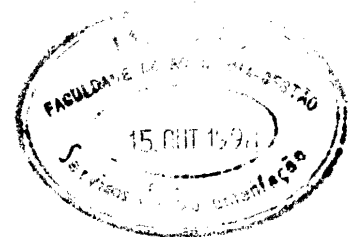
pela

Faculdade de Economia

da

Universidade Nova de Lisboa

Novembro 1997



Agradecimentos

Quero agradecer à Vista Alegre, em especial ao Eng. Bernardo Vasconcelos e Souza toda a disponibilidade e interesse que dedicou a este trabalho, sem o que nunca teria sido possível a sua elaboração. Agradeço a autorização a nível institucional, mas muito especialmente o tempo que me dedicou. A empresa disponibilizou não só uma fracção significativa da informação sobre a empresa que é apresentada no trabalho, como facultou estudos elaborados para a VA por entidades independentes, como promoveu o estabelecimento de contactos com entidades do sector. Gostaria ainda de agradecer ao Dr. Pedro Caupers, que na fase inicial deste trabalho muito contribuiu para que me inteirasse das características do sector e da empresa.

Quero agradecer ao Prof. Luis Almeida e Costa o seu interesse na realização deste trabalho, e na futura elaboração de um *case-study* sobre este tema. Sempre foi minha intenção contribuir para que fosse possível utilizar casos de empresas portuguesas no MBA da Universidade Nova, pois como aluna gostaria de ter tido a possibilidade de os utilizar.

Agradeço à Junta Nacional de Investigação Científica e Tecnológica por me ter apoiado através da concessão de uma bolsa de estudo, quer para a frequência da parte escolar do mestrado, quer para a elaboração da tese.

Quero agradecer a todas as pessoas que me apoiaram ao longo da realização deste trabalho, muito especialmente ao meu marido.

Índice

1 - Introdução.....	2
2 - O Sector das Porcelanas em Portugal.....	2
2.1 - Apresentação da Vista Alegre e do Sector	2
2.2 - Modelo Teórico de Análise da Indústria.....	10
2.3 - Aplicação do Modelo Teórico de Análise da Indústria ao Caso em Estudo.....	11
3 - A Estratégia de Internacionalização da Vista Alegre	16
3.1 - Apresentação da Estratégia e dos Mercados Alvo	16
3.2 - A Teoria dos Recursos - Uma Apresentação Retrospectiva.....	24
3.3 - Análise da Estratégia da VA à Luz da Teoria dos Recursos	31
4 - Conclusão.....	43
5 - Anexos	45
6 - Bibliografia.....	60

1 - Introdução

A internacionalização, tem sido uma das estratégias mais frequentemente recomendadas às empresas portuguesas dos mais variados sectores.

Em geral, sempre que uma empresa portuguesa envereda pela entrada em mercados internacionais, fá-lo através da delegação em distribuidores, do recurso à utilização de contratos de *sourcing* de marcas estrangeiras ou da exploração de contratos esporádicos e ocasionais, em geral destinados aos segmentos baixos, não investindo na sua marca, nem tendo a preocupação de estabelecer uma relação continuada com o consumidor final desse mercado. A exportação é pois baseada na exploração de vantagens de custos, que as empresas portuguesas têm detido, em especial ao nível dos custos de mão-de-obra.

Existem poucas excepções a este tipo de estratégia, contudo, podem encontrar-se alguns exemplos onde houve a capacidade de criar relações de maior fidelidade noutros mercados, nomeadamente através da criação de marcas com alguma notoriedade como o caso Mateus Rosé.

O estudo dos planos de internacionalização da marca Vista Alegre na área das porcelanas domésticas e decorativas é feito neste trabalho numa óptica de avaliação dos recursos e capacidades que existem na empresa e que lhe conferem, ou não, a possibilidade de empreender esta tarefa de modo sustentado e com interesse económico.

O trabalho parte de uma descrição do grupo e do sector das porcelanas em Portugal e de uma apresentação da actual estratégia de internacionalização que está ser implementada pela Vista Alegre, bem como da caracterização dos principais mercados alvo.

A informação apresentada foi recolhida junto do Grupo VA através da realização de uma série de reuniões de trabalho e da recolha de informação junto de várias entidades nacionais como o ICEP e a Associação Portuguesa de Cerâmica.

O estudo da indústria foi realizado com base no modelo de análise proposto por M. Porter, sendo feita também uma análise crítica deste modelo, procurando identificar as suas potencialidades, mas fazendo também o levantamento das suas limitações. Fez-se uma análise crítica da visão da estratégia competitiva traçada por Porter, tomando como base aspectos da Teoria dos Recursos.

Uma vez feito o estudo da indústria passou-se ao estudo da empresa e das suas características à luz da Teoria dos Recursos. Fez-se também uma sintetização e retrospectiva dos vários trabalhos que têm sido publicados no âmbito desta teoria.

Na aplicação do conceito de recursos únicos da empresa ao caso da internacionalização da Vista Alegre, nomeadamente na expansão para o mercado espanhol, utilizou-se um *framework* que concilia alguns aspectos do modelo de análise das indústrias desenvolvido por Porter com a essência da Teoria dos Recursos. Esta ferramenta de análise desenvolvida pelo Professor Luis Almeida Costa no curso de Política da Empresa do MBA da Universidade Nova de Lisboa, permite uma análise integrada das fontes de vantagem competitiva de uma empresa, quer elas tenham origem em aspectos do mercado/indústria ou se baseiem em características internas da empresa.

Desta análise resulta que a Vista Alegre detém recursos que lhe conferem alguma vantagem competitiva numa estratégia de internacionalização, nomeadamente para o mercado espanhol. Verifica-se, no entanto, que os recursos existentes têm de ser reforçados com outros recursos de modo a conferir sustentabilidade à vantagem detida.

Assim, a criação/construção de uma imagem de marca com um nível de notoriedade elevado é um recurso no qual a Vista Alegre tem de investir na sua acumulação, por forma a não ser erodida a vantagem competitiva que actualmente detém a nível do mercado espanhol.

2 - O Sector das Porcelanas em Portugal

2.1 - Apresentação da Vista Alegre e do Sector

A internacionalização da marca Vista Alegre é um objectivo actual do grupo. O grupo sofreu uma grande evolução nos últimos anos e tem uma história relativamente longa. O principal mercado do grupo, o mercado português de porcelanas, tem também apresentado grandes mudanças nos últimos anos. Esta evolução do mercado português está no fundo muito relacionada com as tendências e

desenvolvimentos recentes no mercado europeu, pois a ligação e dependência entre os mercados é cada vez mais importante.

Breve História da Vista Alegre

A Vista Alegre é o maior fabricante de porcelana a nível nacional, sendo também a marca com maior tradição em Portugal, resultando este facto da presença da empresa no mercado ao longo de um período de quase dois séculos.

Em 1817, José Ferreira Pinto Basto adquire no lugar da Vista Alegre, concelho de Ílhavo, uma propriedade onde poucos anos depois resolveu implantar a fábrica de que foi fundador, denominando-a com o nome do lugar: “Vista Alegre”. José Ferreira Pinto Basto era um notável industrial e comerciante que fez experiências num pequeno laboratório químico, no jardim do seu palácio de Lisboa, afim de descobrir barros com os requisitos necessários para fabricar porcelana. A escolha da região de Aveiro para instalar a fábrica, deve-se ao facto de os barros da região serem adequados para a produção de porcelanas.

O alvará régio que autorizou a construção da fábrica data de 1 de Julho de 1824, tendo a autoridade pública concordado com o âmbito do empreendimento, com expressa menção de que se tratava da concessão de um privilégio para o fabrico de porcelana, vidro e processos químicos.

Os problemas inicialmente existentes na produção de porcelana, foram solucionados com a deslocação de um filho de José Ferreira Pinto Basto à Manufacture de Sévres, França, para aí estudar o fabrico da porcelana com os maiores especialistas da época.

A partir de 1850 a fabricação de vidro entra em decadência e é definitivamente abandonada em 1887. É também nesta época que a Vista Alegre surge associada à porcelana de qualidade, através da colaboração de grandes mestres estrangeiros de pintura de louça. Aproveitando a vinda destes pintores, instala-se na Vista Alegre uma escola de pintura, que chegou até aos dias de hoje, e onde ainda hoje se faz a formação do pessoal especializado na pintura à mão.

Em 1920 a empresa reorganiza-se, moderniza o seu equipamento e entra num processo de grande expansão. Foi nesta altura que a empresa passou a ser uma sociedade por quotas, com a denominação social de “Fábrica de Porcelana da Vista Alegre, Lda” (FPVA). A modernização incluiu a construção de um conjunto de infra-estruturas em torno da unidade industrial, nomeadamente um bairro de habitação para os funcionários, uma creche, um refeitório e um teatro. Estas infra-estruturas foram determinantes para o estabelecimento de um ambiente de trabalho singular, onde se conciliavam as actividades laborais com o desenvolvimento cultural dos colaboradores¹.

Em 1947, iniciou-se novamente uma grande renovação, tendo sido criado um Gabinete e Laboratório Central de Estudos.

O início da integração a jusante da FPVA verificou-se em 1972, com aquisição de parte importante do capital da SOPAL, uma organização comercial com estabelecimentos espalhados nos principais centros urbanos e dirigida para uma clientela do segmento médio/alto.

Em 1974, a empresa é transformada em sociedade anónima, adoptando em 1980 a designação de “Vista Alegre - Empreendimentos Cerâmicos, S.A”. Transformada em sociedade anónima, o capital social foi aberto ao público em 1987 o mesmo acontecendo em 1988 com o capital social da VA Grupo - Vista Alegre Participações, SA.

Com a abertura do capital da VA Grupo ao público, os descendentes de José Ferreira Pinto Basto, a fim de continuarem a garantir o controlo do Grupo Vista Alegre, constituíram entre si uma *holding*, VA Controlo, que detém desde então uma posição maioritária no capital da VA Grupo.

Em 1988 o Grupo VA decidiu diversificar as suas áreas de interesse, entrando no mercado dos plásticos através de *joint-ventures* com um conjunto de parceiros nacionais, do qual se veio a retirar mais tarde.

O Grupo Vista Alegre tal como se encontra composto actualmente é resultado da fusão do Grupo VA com o Grupo Cerexport, processo iniciado em 1990 e que, embora suspenso devido à contestação de que foi alvo por parte de accionistas minoritários da FPVA, se mantém como objectivo, continuando a gestão dos dois grupos a ser conduzida de forma coordenada (sendo as duas administrações compostas por elementos comuns).

¹Este tipo de organização favorecia o recrutamento dentro das famílias ligadas à empresa, sendo muito usual gerações sucessivas de uma família desenvolverem actividade na VA ao nível da pintura ou do fabrico da porcelana.

O objectivo da constituição do grupo Vista Alegre/Cerexport segundo a administração era “construir um grupo líder europeu de cerâmica, sobretudo na área da porcelana de grande qualidade (...)” sendo esta a forma de “atingir rapidamente a dimensão crítica europeia, quer nas cerâmicas domésticas, quer decorativas e, por outro lado, constituir um grupo com elevado grau de diversificação horizontal” onde “... a operação de concentração de todas as empresas ...” surgia como forma de “explorar sinergias existentes nesta área industrial e reforçar significativamente a rede de distribuição internacional”.

Breve História da Cerexport

O Grupo Cerexport, iniciou a sua actividade em 1978, dedicando-se à produção de embalagens cerâmicas para a indústria alimentar, com uma estreita gama de produtos, de modo a atingir uma dimensão que lhe permitisse obter uma penetração estável nos mercados de exportação, para os quais se destinava exclusivamente a sua produção. Em 1983 a Cerexport iniciou a construção de uma nova fábrica destinada à fabricação de cerâmica de cozinha em grés (*oven to tableware*²). O crescimento sustentado das vendas conduziu em 1988 à expansão de capacidade, passando a empresa também a produzir cerâmica decorativa. As fábricas da Cerexport (Anexo II.2) possuem uma tecnologia de produção bastante avançada e foram planeadas para a estreita gama de produtos da empresa (sendo esta situação pouco típica no sector), permitindo uma elevada produtividade do equipamento e da mão-de-obra, um elevado índice de aproveitamento energético e reduzidos níveis de perdas que se deve ao sistema de controlo de qualidade permanente (5 a 8%, quando no sector chegavam a atingir 15%).

O elevado nível de especialização numa reduzida gama de produtos permitiu à empresa obter economias de escala e uma flexibilidade produtiva que lhe confere grande capacidade de resposta a encomendas “inesperadas”. A reduzida dimensão da gama de produtos permite manter sempre um nível de *stocks* reduzido (face aos níveis habituais no sector) e por outro lado reduz o número de *set-ups* necessário e permitindo economias de compressão temporal no percurso ao longo da curva da experiência.

A cultura existente do grupo Cerexport é caracterizada por uma grande autonomia e voluntarismo, bem como uma estrutura hierárquica curta, o que é determinante para a rapidez de resposta que é característica da empresa.

Em 1989 a Cerexport encontrava-se já a produzir perto da sua capacidade máxima, optando a empresa por diversificar dentro do sector cerâmico através da aquisição de unidades já existentes. Os objectivos eram de crescer dentro de um sector onde a empresa possuía já um considerável *know-how*, explorando sinergias ao nível da produção, distribuição e gestão. A empresa pretendia alargar a gama de produtos cerâmicos, realizando a distribuição conjunta dos mesmos, utilizando os canais de que já dispunha no estrangeiro. Foi neste contexto que se realizaram as aquisições da empresa Faianças da Capôa-Industria Cerâmica Lda., Ceramic-Mosaicos Cerâmicos, Lda e Porcelanas da Quinta Nova, Lda.

Em 1989 a Cerexport adquiriu a Faianças da Capôa, empresa cerâmica produtora de faiança, especializada no segmento de *tableware*³.

Em 1990 foi formalizada a aquisição da Ceramic-Mosaicos Cerâmicos, Lda, empresa que tinha sido construída em 1977 e produzia revestimentos cerâmicos para construção (azulejos e mosaicos), esta empresa possuía o equipamento moderno, permitindo fáceis e rápidas mudanças nas linhas de produção de acordo com as dimensões dos produtos a fabricar.

Finalmente em 1990 (no primeiro trimestre), a Cerexport adquiriu a Porcelanas da Quinta Nova, Lda, empresa produtora de porcelana para uso doméstico e de hotelaria.

O Grupo Cerexport (sendo a empresa Cerexport a *holding* do grupo) possuía também participações na empresa Kera Prasente, distribuidor do grupo para os mercados alemão e escandinavo sob a marca Keratable, que veio em 1991 a ser totalmente adquirido pela empresa. Paralelamente, o grupo também possui participações em empresas nacionais produtoras de caulino⁴, a Cauliminas-Sociedade Mineira S.A. e na Cincominas.

² Objectos destinados à preparação dos alimentos, nomeadamente no forno, mas com um *design* que permite que sejam utilizados para servir à mesa (sem requerer a transferência dos alimentos para travessas)

³ Louça destinada à utilização nas principais refeições, agrupada (ou por vezes vendida à peça) em serviços, de jantar, chá, café e pequeno almoço

⁴ Uma das matérias primas para o fabrico da porcelana.

Situação Actual do Grupo

Com o processo de fusão, ficou constituído o maior grupo cerâmico português que, pela sua dimensão se situa já entre os dez maiores produtores europeus de louça doméstica e decorativa (porcelana e faiança) (Anexo I.1).

O novo Grupo é constituído por oito unidades industriais e seis empresas comerciais, repartidas por três áreas de negócio estratégicas: Cerâmica Doméstica e Decorativa, Cerâmica de Construção Civil e Cerâmica Electrotécnica (Anexo II.1).

A área de negócio da Cerâmica Doméstica e Decorativa (*Tableware/Giftware*⁵) constitui o *core business* do Grupo Vista Alegre, representando cerca de 75% das suas vendas totais, enquanto os revestimento cerâmicos representam cerca de 15% e os isoladores cerâmicos 10%.

Na área da cerâmica doméstica e decorativa, a porcelana doméstica é a que tem maior relevo na actividade da empresa, pois representa cerca de 44% das vendas (Anexo II.4) e corresponde à que tem maior tradição e *know-how* dentro do grupo.

Dentro do grupo, a produção de cerâmica doméstica está distribuída por cinco unidades industriais (Anexo II.2), desempenhando cada uma um papel específico na capacidade produtiva do grupo.

A capacidade produtiva do grupo é gerida centralmente e de forma integrada, o mesmo acontecendo com a definição das políticas de preços, de marcas, de distribuição e todas as decisões de carácter estratégico.

As empresas industriais estão organizadas segundo uma estrutura funcional típica, mantendo todas uma direcção comercial (nalguns casos responsável também pela logística), que é responsável por uma parte das vendas dessa unidade, sendo a restante produção escoada através das estruturas comerciais do grupo. A fracção das vendas efectuada através das estruturas comerciais do grupo tem vindo a crescer significativamente.

A estrutura comercial do grupo (Anexo II.3) dedica-se exclusivamente à cerâmica doméstica e decorativa.

Ao nível do *design* e criação de novos produtos há uma centralização na FPVA, pois esta é a empresa do grupo que tem maior *know-how* e tem maior experiência acumulada. Por outro lado a centralização permite algumas economias de escala e facilita a coordenação com a Interdec.

A Cerexport funciona como uma central de compras para as várias empresas do grupo, comprando desde 1992 uma parte das matérias primas, em especial as importadas em grandes quantidades. A concentração das encomendas permite beneficiar de condições mais favoráveis e a reduzir as despesas de transporte.

O grupo encontra-se actualmente a aperfeiçoar e a centralizar as actividades de logística, em especial dos produtos acabados. Segundo um responsável pela área comercial do grupo: “O crescimento das actividades da estrutura comercial do grupo criou a necessidade de uma maior eficiência em termos de logística, redução dos níveis de *stock*, maior controlo de custos e maior rapidez nas entregas a clientes.”

A reestruturação inclui o encerramento de diversos armazéns que davam apoio às actividades comerciais do grupo (dois armazéns em Lisboa, um em Coimbra e os armazéns da VA-Espanha) e a construção de um armazém semi-automático em Ílhavo, que se encontra actualmente em construção (prevendo-se a conclusão da primeira fase em Setembro de 1996). A localização do futuro armazém, junto às várias fábricas do grupo, permite economias ao nível do transporte e facilita a centralização.

A coordenação e implementação das decisões tomadas a nível do grupo é assegurada de diversas formas, nomeadamente através da realização de reuniões mensais de coordenação para cada empresa com o administrador delegado do grupo, e através de reuniões cruzadas entre as várias empresas do grupo. Deste modo assegura-se a interligação funcional e operacional e de controlo, necessárias à sintonia e sincronização das várias empresas do grupo.

O elevado *know-how* (tendo a VA uma posição muito avançada na curva de experiência) e a qualidade da VA são reconhecidas a nível internacional por coleccionadores e peritos, e mesmo ao nível dos grandes produtores europeus. Os contratos de subcontratação que dois grandes produtores

⁵Designação genérica dos artigos decorativos, que pode incluir estatuetas, e todo o tipo de peças, em geral mais complexas que as peças de *tableware*, sendo compradas à peça, ou em pequenos conjuntos (duas a cinco peças)

(sendo um deles a Wedgwood⁶) têm actualmente com a VA são a evidência da qualidade e competitividade em custos da produção do grupo.

A componente de exportação tem um peso relativo maior nos produtos originários da Cerexport, pois a vocação original do grupo Cerexport era a produção e exportação de porcelana e grês de forno bem como de faiança branca destinada a embalagem para a indústria alimentar (de derivados de carne, *patés*) e vasos para flores (Anexo II.4). Estes produtos têm ainda um peso significativo, estando actualmente a proceder-se à introdução progressiva dos produtos mais sofisticados produzidos pelo grupo (incluindo as porcelanas da VA) nos mercados de exportação onde a Cerexport actuava tradicionalmente.

Os principais mercados de exportação do grupo são os países da CE e os EUA (Anexo II.5), sendo o baixo custo de mão de obra qualificada, o acesso fácil a matérias primas de elevada qualidade e o elevado *know-how*, bases da competitividade do grupo, que conferem à VA a capacidade de manter a relação qualidade/preço muito competitiva face aos seus principais concorrentes internacionais.

O custo de mão de obra em Portugal é substancialmente inferior ao dos outros países europeus, segundo um responsável do grupo: “Na Alemanha o custo horário da mão-de-obra é 3.5 vezes superior ao português. No entanto, o custo global de produção é apenas inferior em cerca de 50 % ao alemão, isto porque existem diferenças significativas na produtividade, que é muito superior na Alemanha devido a factores culturais e à maior mecanização dos processos.”

A empresa entende que esta vantagem de custos tenderá a esbater-se à medida que em Portugal, os custos de mão de obra se equipararem aos de nível europeu. Assim, irá haver necessidade de investir em equipamento⁷ por forma a aumentar o grau de automação. A empresa tem vindo a investir na automação do processo produtivo em especial na FPVA⁸, nomeadamente em equipamento de conformação das peças por contramoldagem (substituindo-se gradualmente a tecnologia de conformação por enchimento/espessamento nos artigos mais produzidos, e.g. pratos, chávenas), existindo no entanto, grande percentagem de intervenção manual na maioria das operações.

Outro factor que contribui para a erosão da vantagem de custos é a crescente presença dos produtores orientais no mercado europeu, pois eles têm custos muito inferiores⁹ a qualquer produtor europeu (incluindo os portugueses). Relativamente à ameaça representada pelos produtores orientais, o presidente do grupo diz: “...estes produtores têm falta de *know-how* adequado (ao nível da produção, em grande escala, de porcelana de elevada qualidade), bem como falta de capacidade criativa e adequação do *design* ao gosto europeu. Através da presença em mercados mais sofisticados os produtores asiáticos irão desenvolver estas capacidades e provavelmente investir nas suas marcas. A VA tem de construir rapidamente a sua imagem de marca a nível europeu, antecipando-se assim aos produtores asiáticos.”

Apesar da degradação da vantagem de custos na produção, Portugal mantém uma vantagem competitiva a nível da relação qualidade/preço face aos principais concorrentes.

A vantagem ao nível do acesso às matérias primas tende também a esbater-se, uma vez que actualmente já é possível comprar em Portugal caulino proveniente da Nova Zelândia, ao preço do caulino nacional (existindo portanto uma significativa diferença nos custos de extracção do caulino nos dois países, pois os custos de transporte são significativos).

Mercado da Porcelana em Portugal

Dentro dos produtos cerâmicos a porcelana é o produto mais nobre, seguindo-se-lhe a faiança.

A palavra porcelana começou por ser utilizada, no século XVI para designar artigos feitos em madrepérola, e foi por analogia de brilho e cor que se deu a mesma designação às loiças chinesas (trazidas pelos navegantes portugueses).

A elevada dureza (comparável à do vidro) e a translucidez são as características distintivas da porcelana. Para que estas características estejam presentes é necessária uma elevada brancura da pasta e uma grande transparência do vidrado que a recobre. Características como a brancura, a

⁶Um contrato iniciado em 1994, de quase um milhão de contos por ano, com duração de 3 anos. Sendo o produto comercializado com a marca inglesa e com a menção de *made in Portugal*. A produção é feita na fábrica Quinta Nova.

⁷O equipamento é todo adquirido no mercado alemão pelo que Portugal e a Alemanha têm a este nível aproximadamente os mesmos custos (existindo apenas o agravamento devido aos custos de transporte).

⁸As restantes fábricas do grupo têm já este tipo de equipamentos. A Quinta Nova e a Sociedade de Porcelanas, embora dispondo de equipamentos automáticos têm necessidade de investimentos nas interligações entre as fases no processo.

⁹Em 1989, tomando os custos de produção de porcelana em Portugal como referência - 100, verificava-se que os custos na Coreia eram 95, em Taiwan 86 e na China 80.

espessura (quanto menor, mais difícil é produzir a peça), a translucidez, a perfeição da conformação (sem empeno ou outro tipo de defeitos), o brilho do vidro e a porosidade são determinantes para o nível de qualidade da porcelana numa perspectiva exclusivamente de manufactura (a decoração e o *design* contribuem numa outra vertente para o seu valor).

Existe grande semelhança no processo de fabrico da porcelana e da faiança, sendo uma parte das matérias primas comuns aos dois produtos.

As matérias primas para o fabrico da pasta de caulino, a partir da qual se produz a porcelana, são: argila, caulino, sílica e feldspato. É com esta pasta que se produzem por moldagem as peças em branco, após o que sofrem uma primeira cozedura (a 950-1000 °C), seguindo-se a vidração e a segunda cozedura (a 1380°C). Finalmente é feita a decoração, por pintura à mão ou por aplicação de decalques, após o que se faz a cozedura em mufla, consoante o tipo e decoração há um número variável de ciclos de aplicação de decorações e cozedura (a temperaturas de 800 a 1380 °C dependendo das decorações).

A fabricação da faiança, parte de matérias primas diferentes, barros, caulinos, calcite, areias, feldspato e talco, e embora o processo de fabrico seja similar, incluído as mesmas etapas, as temperaturas de cozedura são bastante inferiores às da porcelana. Consequentemente a faiança apresenta diferenças significativas face à porcelana, a faiança é um produto de barro, com uma porosidade significativa e com uma dureza média.

Na indústria da porcelana são tradicionalmente considerados três grupos de produtos: louça doméstica, louça decorativa e louça de hotelaria. A principal distinção entre os produtos baseia-se na utilização/função a que se destinam. As diferenças na função desempenhada têm impacto a nível do *design* e concepção do produto, das suas características técnicas e da distribuição. O processo de decisão de compra e os factores chave de decisão diferem significativamente consoante o produto (Anexo III.1). No caso da porcelana decorativa há ainda que considerar que a maior parte das vendas se destinam a oferta (59%), não exercendo o consumidor final a sua influência directa no processo de decisão.

A evolução que estas famílias de produtos tem vindo a ter, em termos relativos, evidencia uma tendência para o decréscimo do peso relativo da porcelana de hotel e um grande crescimento da importância da porcelana decorativa. Relativamente ao consumo para uso doméstico observa-se uma diminuição do seu peso relativo (Anexo III.2).

Estas tendências têm provavelmente duas causas: o crescimento do consumo dos produtos de porcelana decorativa (essencialmente de preço baixo) e o crescimento do consumo de produtos substitutos da porcelana para uso doméstico. Os produtos substitutos para uso doméstico são a faiança e o *pyrex* tendo sido desenvolvidos neste material artigos com aspecto muito similar à porcelana e com características superiores em termos de resistência ao choque e à utilização nas máquinas de lavar louça.

Esta evolução do consumo foi acompanhada por um crescimento muito importante das importações de porcelana (Anexo III.4-5), crescimento que foi consequência da eliminação das barreiras alfandegárias entre os países europeus (os direitos aduaneiros eram 62% para estes produtos) e também da entrada no mercado dos produtores asiáticos (sendo uma parte importante das importações efectuadas através do mercado holandês). Os produtos provenientes da Ásia têm preços muito competitivos no segmento baixo, colocando os produtores nacionais numa posição desfavorável, uma vez que o preço é um factor determinante neste segmento. As importações provenientes de países europeus destinam-se principalmente ao segmento alto, nomeadamente através das marcas internacionais de prestígio (em especial a Villeroy & Boch) e registam algum sucesso, em especial nas camadas mais jovens.

O processo de compra de porcelanas para uso doméstico e para decoração é um processo caracterizado por um elevado envolvimento, sendo a diferenciação percebida um elemento determinante especialmente nos segmentos médio/alto. Os produtores investem na imagem de marca, de modo a que esta possa ser um modo de comunicação imediato da diferenciação.

As marcas com uma imagem mais forte tinham associadas a si a utilização em ocasiões especiais, e um afastamento da utilização diária (Anexo III.6). Tem-se assistido a uma mudança no sentido da maior utilização para uso diário de produtos de marca. A mudança nos estilos de vida, caracterizada fundamentalmente por um maior crescimento do peso da população feminina empregada, pela diminuição da dimensão média das famílias e pela alteração dos hábitos culturais tem vindo a provocar alterações na procura. Assim, verifica-se uma crescente sofisticação das preferências dos consumidores, deslocando-se para gamas mais altas e exigindo produtos com características de facilidade de utilização, como lavagem na máquina, no forno de micro-ondas, no forno tradicional e no congelador. Por outro lado, verifica-se que os consumidores compram um maior número de

serviços de mesa ao longo das suas vidas mas com menos número de peças e para utilizações distintas (casa de campo, piscina, cidade, etc).

O facto de os consumidores comprarem um maior número de serviços ao longo das suas vidas cria dificuldades aos produtores em termos de fidelização à marca. Tipicamente verificava-se uma dependência relativamente a uma marca pois a aquisição de um ou dois serviços (um para uso diário e outro para ocasiões especiais) criava ligações fortes e exigia garantias quanto à capacidade de reposição de peças no futuro, tornando-se importante o estabelecimento de uma reputação junto dos consumidores.

Um aspecto que preocupa os consumidores é a utilização de materiais que são potencialmente nocivos para a saúde, como o cádmio, o crómio, o chumbo e outros que faziam parte da composição das tintas tradicionalmente utilizadas na pintura à mão. Estes materiais têm sido progressivamente abandonados e substituídos por moderna tecnologia, quer na pintura à mão com novas tintas, quer no desenvolvimento da tecnologia dos decalques (que permite a utilização na máquina de lavar louça) com a qual é possível a utilização de decorações complexas sem o recurso a produtos tóxicos.

A maior sofisticação dos consumidores fez-se sentir também ao nível dos canais de distribuição utilizados. A necessidade de um serviço quase personalizado em ambiente requintado para a comercialização dos produtos de gama alta e média alta (ao nível da porcelana doméstica e da decorativa) conduziu ao aparecimento de lojas próprias de prestígio e a introdução do sistema de entregas ao domicílio. O canal bancário também surgiu como uma forma de satisfazer esta faixa da procura, conciliando muitas vezes a disponibilização de crédito para a aquisição dos produtos. O crescimento da importância das grandes superfícies como local de aquisição de produtos de uso diário conduziu à utilização deste canal para os segmentos médio e médio baixo. O aparecimento das grandes superfícies como canal e distribuição da porcelana deu origem a um novo tipo de grossista, o agente, que garante o fornecimento dos hipermercados, e desempenha exclusivamente o papel de negociador e repositor (não armazena o produto e não é responsável pela logística, que ficam ao cargo do produtor).

O mercado nacional tem uma estrutura de margens muito estreita, quando comparada com a situação que se verifica nos principais mercados europeus (Anexo I.3). No caso do mercado português o incentivo dos produtores para integrarem a jusante é menor do que nos restantes países europeus. Um dos motivos para esta estrutura de margens em Portugal, prende-se com o facto de as rendas do retalho serem muito baixas (por razões legislativas) e consequentemente não serem necessárias margens elevadas aos actuais locatários para tornar a actividade rentável. Paralelamente há dificuldades para os fabricantes integrarem: os novos espaços comerciais têm preços muito elevados (nivelados com os valores que o sector financeiro pode pagar pelos espaços) e os espaços antigos têm valores de trespasse muito elevados (reflectindo o efeito da fixação das rendas a valores baixos). Ainda assim, os grossistas têm vindo a ver as suas margens esmagadas, devido às pressões dos produtores nacionais e dos importadores, sendo similar a situação dos retalhistas. Como reacção a esta tendência um grupo de armazenistas português optou pela criação de uma empresa produtora de porcelanas, a Costa Verde.

A maior parte dos retalhistas nacionais nesta indústria são, como em muitos outros (alimentar, vestuário, ...), em geral pouco sofisticados e antiquados, o que dificulta a sua posição negocial e tende a reduzir a sua importância relativa. Os pequenos retalhistas têm maior importância no interior e nas cidades de menor dimensão.

A procura em termos do mercado nacional evidencia a liderança dos produtos Vista Alegre, que é detentora de uma quota da ordem de 40% do mercado nacional, sendo o segundo maior produtor em quota, a Spal, mas a uma grande distância (Anexo III.7). As maiores empresas portuguesas do sector das porcelanas têm destinado um fracção importante da sua produção aos mercados externos (a Spal exporta cerca de 55%, a F.P.Batalha 57% e a Costa Verde 11%).

Para além dos grandes produtores, existe em Portugal uma enorme quantidade de empresas de pequena e média dimensão, pois os investimentos necessários para o fabrico em pequena escala não são muito elevados. A tendência destes produtores é fabricarem produtos tipo *commodity* sendo-lhes impossível, dada a sua dimensão, construírem marcas, que lhes permitam cobrar um *premium price* como acontece com a Vista Alegre.

A política adoptada em matéria de *design* pela VA procurando conciliar as tendências actuais a nível internacional¹⁰ com a preservação de uma personalidade portuguesa tem certamente grande impacto

¹⁰ A integração das tendências internacionais é feita através da participação da equipa de *design* em feiras internacionais nas áreas da moda, têxtil lar e naturalmente também em feiras da especialidade (sendo a Feira de Frankfurt a mais importante do sector, na qual o *stand* da VA se destaca como sendo dos mais inovadores). A preservação do carácter português do *design* é feita através da pesquisa de motivos antigos nacionais, em museus e outras fontes.

na formação dos gostos e preferências do mercado nacional, sendo um factor explicativo da liderança. A tradição da VA em termos de *design* tem raízes profundas, sendo motivos como o Companhia das Índias, produzidos desde sempre pela VA, e actualmente a VA é o único fabricante a nível mundial a produzir actualmente estes serviços. A associação da marca a consumidores de elevado prestígio¹¹, presença em museus internacionais (como o Metropolitan de Nova Iorque) e em lojas de prestígio nas maiores cidades do mundo (Harrods e Garrets em Londres, Tiffany's em Munique e Nova Iorque, Sean Seine em Paris) são elementos de diferenciação intrínsecos à marca.

Mercado da Porcelana na Europa

O consumo de porcelanas na Europa tem apresentado crescimentos reduzidos, sendo um mercado com tendência para a estagnação. As causas para esta situação são comuns aos vários países, apenas diferindo em intensidade. A reduzida taxa de crescimento demográfico, a redução da dimensão do agregado familiar, a diminuição da taxa de casamentos, são os principais factores que determinam esta situação.

Verificam-se tendências comuns também ao nível das preferências do consumidor, em especial no que diz respeito à comodidade de utilização (como sejam a possibilidade de utilização da máquina de lavar louça e do micro-ondas) e a adequação da dimensão dos serviços de jantar às dimensões actuais do agregado familiar (havendo uma preferência pelos serviços de 20 peças).

Verifica-se de modo geral uma maior preferência por produtos de marca ao nível das porcelanas de mesa e simultaneamente há um grande crescimento do consumo de artigos decorativos de baixo preço provenientes dos produtos asiáticos.

Os maiores produtores mundiais são europeus e concentram-se nos segmentos da alta e média gama, sendo os principais países produtores a Alemanha, Reino Unido, França e Itália (Anexo I.2).

Este grupo de grandes produtores apresenta, características estruturais e estratégias semelhantes: crescente tendência para a internacionalização, criação de redes de lojas próprias e lojas recomendadas, decréscimo do relevo do papel dos armazenistas dada a redução do custo de transporte e a segurança da embalagem. As lojas próprias são utilizadas como forma de dar maior visibilidade à marca, permitir um contacto directo e permanente com o cliente e aumentar a captação do valor por parte do produtor. A tendência de captar valor na distribuição, tem conduzido à integração dos canais de distribuição, por forma a garantir margens e aproveitando o decréscimo do poder dos distribuidores.

Das empresas referidas, a Royal Doulton é a que tem o maior grau de internacionalização, pois exporta a maior parte da sua produção, vendendo para quase todos os mercados sob a sua marca.

Nas fases iniciais da internacionalização, os produtores recorrem geralmente a distribuidores exclusivos, os quais se transformam em parceiros ou são adquiridos quando as empresas criam os seus canais próprios.

A ameaça das produções da Ásia reduziu as produções europeias de porcelana às gamas média e alta, existindo a necessidade de avançar para novos mercados por forma a compensar a perda dos segmentos baixos. A generalidade dos produtores asiáticos têm pequena dimensão, recorrendo à subcontratação de pequenas manufacturas (*handmade*) que utilizam mão-de-obra intensiva e apresentam reduzidos níveis de produtividade. A estratégia de baixo custo seguida por estes produtores é suportada exclusivamente pelo baixo custo da mão de obra nestes países. Os produtores asiáticos ficam restringidos aos segmentos médio e baixo pois actualmente estes produtores não têm marca e a produção de origem oriental (à excepção do Japão) tem conotação com baixa qualidade nos mercados europeus. Esta associação a baixa qualidade corresponde a limitações que a produção destes países de facto tem, sendo o fenómeno especialmente intenso nos países de regimes comunistas (onde a introdução de processos de melhoria de qualidade tem sido difícil). Países como Taiwan e a Coreia têm vindo a apresentar melhorias consideráveis na qualidade das suas exportações.

Os produtores do Leste europeu começam também a aparecer no segmento baixo, tendo também uma competitividade baseada no preço baixo e sustentada por salários baixos, característicos destes países. Os problemas com a falta de qualidade destes produtores são similares aos dos produtores asiáticos. Existem, no entanto, alguns produtores, como a Meissem e a Herend, que mantiveram a qualidade tendo uma produção artesanal feita em massa, baseada nos baixos custos de mão de obra e que detêm

¹¹Famílias reais europeias (espanhola, inglesa, monegasca,...), Casa Branca, família Rockefeller, e mais recentemente o serviço usado no quinquagésimo aniversário da ONU. O Estado português escolhe frequentemente a VA para produzir peças destinadas a oferta a altos dignatários, aquando de visitas ao nosso país e em ocasiões solenes.

marcas com valor para os mercados europeus. A limitação destes produtores de alta qualidade é a sua reduzida dimensão, e a extrema dificuldade em crescer mantendo os níveis de qualidade actuais.

2.2 - Modelo Teórico de Análise da Indústria

O Modelo de Porter para a análise estrutural das indústrias é ainda hoje o mais utilizado. Tendo naturalmente limitações, é um instrumento de análise simples e que permite de forma rápida a criação de uma visão global. Por estes motivos utilizou-se este modelo para realizar o estudo do sector.

Segundo Porter, a intensidade da concorrência numa indústria depende de cinco forças básicas que têm raízes profundas na estrutura económica básica da indústria e que vão muito além do comportamento dos actuais concorrentes. Assim, o conjunto destas forças determina o potencial de lucro numa dada indústria numa perspectiva de longo prazo. Em indústrias onde as forças têm intensidades moderadas, como sejam os cosméticos ou os artigos de *toilette*, rentabilidades elevadas são bastante comuns, enquanto que em indústrias como a produção de pneus, de papel ou de aço, onde as forças são intensas, as rentabilidades são modestas. Segundo a visão dos economistas, numa situação de concorrência perfeita, ou seja um ambiente de rivalidade muito intensa, a rentabilidade dos capitais investidos tenderia para a rentabilidade do activo sem risco ajustada para o risco de perder o capital. Sempre que uma empresa não consiga atingir este nível mínimo acabará por sair do negócio.

O modo de competir de uma empresa numa dada indústria baseia-se, segundo o autor, em encontrar uma posição na qual a empresa se possa defender das forças ou em que possa influenciar as forças a seu favor. Apesar de o impacto das forças ser aparente e estar acessível a todos os competidores, a análise profunda das fontes de cada força permite a uma dada companhia identificar os seus pontos fracos e pontos fortes, definindo então as alterações estratégicas que lhe permitam maximizar a sua rentabilidade.

As cinco forças identificadas por Porter são:

- Ameaça de novas entradas - quando é fácil a novos concorrentes entrar eles irão trazer mais capacidade à indústria e irão lutar por quota de mercado. A importância desta força é tanto menor quanto maiores forem as barreiras à entrada e sempre que se possa prever retaliação vigorosa por parte dos actuais concorrentes. As barreiras à entrada são determinadas por seis factores: a existência de economias de escala, a diferenciação do produto, as necessidades de capital, os custos de mudança, o acesso aos canais de distribuição e por desvantagens de custos independentes da escala (como sejam a detenção de tecnologia patenteada, o acesso favorável às matérias primas, localizações favoráveis, subsídios oficiais, curva de aprendizagem ou experiência).
- Produtos substitutos - sempre que um produto tem alternativas com uma relação preço-desempenho atractiva, vai haver um aumento da pressão competitiva dentro dessa indústria, com consequências ao nível da rentabilidade dessa indústria.
- Poder negocial dos fornecedores - baseia-se na capacidade que os fornecedores podem ter de fazer subir os preços ou de reduzir a qualidade dos bens ou serviços fornecidos a uma dada indústria. Existem condições para que assim aconteça quando: a indústria dos fornecedores é mais concentrada que a dos compradores, a indústria não é um comprador importante para o fornecedor, o produto dos fornecedores é uma matéria-prima importante, o produto dos fornecedores é diferenciado ou existem custos de mudança ou finalmente quando os fornecedores são uma ameaça real de integração a jusante.
- Poder negocial dos compradores - existe sempre que os compradores têm a capacidade de fazer baixar os preços ou de exigir melhor qualidade dos produtos promovendo a competição entre os participantes de uma indústria. Os compradores de uma indústria são poderosos quando: representam uma fracção importante das vendas do vendedor, os produtos que adquire na indústria representam uma fracção significativa dos seus custos, os produtos são não diferenciados, existem poucos custos de mudança, os compradores têm rentabilidades baixas, os compradores são uma ameaça real de integração a montante.
- Intensidade da rivalidade entre os concorrentes - é no fundo a predisposição que os concorrentes de uma indústria têm para se envolver em disputas, através de concorrência em preços, batalhas de publicidade, introdução de novos produtos, aumento das garantias e serviço ao cliente. Há iniciativas destas que tendem a reduzir a rentabilidade da indústria, existindo outras que podem, no entanto ter efeitos benéficos como as batalhas de publicidade, que podem ter como

consequência o aumento da procura. Existem factores estruturais que determinam níveis de rivalidade elevados, como sejam: a existência de concorrentes numerosos ou bem equilibrados, crescimento lento da indústria, custos fixos ou de armazenamento altos, a ausência de diferenciação ou de custos de mudança, capacidade aumentada em grandes incrementos, concorrentes divergentes, grandes interesses estratégicos, barreiras de saída elevadas (activos especializados, custos fixos de saída, inter-relações estratégicas, barreiras emocionais, restrições de ordem governamental e social).

Uma vez traçado o panorama geral de uma dada indústria, cabe a cada empresa procurar posicionar-se de modo a que as suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra o conjunto de forças competitivas, influenciar o equilíbrio das forças através de movimentos estratégicos e antecipar as mudanças nos factores básicos de modo a poder adaptar-se antes dos seus competidores.

Porter, define ainda os três tipos de estratégias competitivas genéricas, que são potencialmente bem sucedidas para superar as outras empresas numa indústria: liderança no custo total, diferenciação e a especialização. Nos dois primeiros casos a empresa está presente em todos os segmentos, sendo no primeiro caso o líder em termos de custos e no segundo sendo vista pelo consumidor como diferente das restantes (quer através da imagem de marca, quer através do nível de serviço ao cliente). No caso da especialização a empresa dirige-se a um conjunto restrito de consumidores bem definido, centrando os seus esforços na satisfação das suas necessidades de forma superior, ou proporcionando os custos mais baixos, ou ambos.

Segundo Porter, o sucesso de uma empresa baseia-se na capacidade da empresa seguir eficazmente uma das três estratégias por ele identificadas. A adopção de mais do que uma das estratégias não era tida como uma estratégia ganhadora, pois eram tidas como mutuamente exclusivas por Porter. No entanto, têm vindo a confirmar-se como compatíveis existindo muitos casos que ilustram esta afirmação. Assim, na indústria informática tem-se verificado a utilização de estratégias de diferenciação em que se cobrem muitos nichos simultaneamente. Verificou-se também, que as estratégias de baixo custo e diferenciação são compatíveis, como evidenciam numerosas empresas japonesas, ou os produtos da marca BIC, ou os produtos da Sony, em que a eficiência de custos está a par da flexibilidade e variedade junto do consumidor.

O modelo de análise das indústrias desenhado por Porter permite ter uma noção dos níveis de rentabilidade típicos de uma dada indústria, sendo a primeira etapa na determinação da posição competitiva de uma dada empresa.

Uma vez estudada a indústria há que focar a análise ao nível da empresa e identificar os recursos que a empresa detém por forma a poder determinar a posição competitiva da empresa e definir a estratégia que melhor se adapta ao ambiente competitivo que a empresa enfrenta e aos recursos que possui.

2.3 - Aplicação do Modelo Teórico de Análise da Indústria ao Caso em Estudo

De um modo geral a situação na indústria da porcelana em Portugal e nos mercados europeus tem grandes traços comuns. A principal diferença entre o mercado português e a maior parte dos mercados europeus é o facto de Portugal não possuir nenhum produtor com uma marca internacional, e consequentemente quase todos os produtores portugueses dependerem fortemente do mercado interno. No mercado espanhol também ocorre uma situação semelhante, com a agravante de nem todos os segmentos estarem preenchidos por produtores nacionais, pois no segmento alto não existe nenhum dominante.

A análise da indústria é centrada no mercado português pois é neste contexto que se desenvolvem actualmente a maior parte das actividades da empresa.

- **Barreiras à entrada**

Dado o efeito diverso que as barreiras à entrada têm nos vários segmentos, este tópico permite fazer uma discussão polémica, onde haverá certamente pontos de vista diversos.

A indústria de porcelana, à semelhança de toda a indústria cerâmica não oferece em geral grandes barreiras à entrada. Vários são os factores que determinam a facilidade de entrada: a acessibilidade da tecnologia, a abundância de matérias primas (em muitos países, nomeadamente em Portugal),... Consequentemente, são numerosos os pequenos produtores, quer em Portugal quer noutros países europeus. No entanto, existe apenas um número reduzido de produtores, que consegue projectar a sua

marca, ou marcas a nível nacional e mais dificilmente ainda, a nível internacional. A posse de uma marca é um factor chave para a actuação no segmento alto e é nesta indústria um exclusivo das empresas de grande dimensão, podendo pois afirmar-se que existem fortes barreiras à entrada no segmento alto. Fazendo uma análise sistemática das fontes de barreiras à entrada somos levados a esta conclusão. Assim:

- Economias de escala: existem a vários níveis nesta indústria, a nível da produção, da criação e desenvolvimento de novos *designs*, ao nível dos investimentos em publicidade e da utilização de uma rede de distribuição própria. As economias de escala ao nível da produção são, no caso da Cerexport a base da sua vantagem de custos (determinadas por uma reduzida gama de produtos, o que se traduz por menor número de *set-ups*). A nível da criação de *designs* verifica-se que só as empresas com grande dimensão têm capacidade de fazer o desenvolvimento de *designs* próprios, enquanto que as empresas de pequena dimensão optam por seguir os *designs* das empresas de maior dimensão. Relativamente aos investimentos em publicidade, só as empresas com quotas de mercado elevadas, como a VA e a Spal têm dimensão que comporte investimentos em publicidade, imagem e as redes de distribuição próprias. Apesar de serem as duas maiores empresas nacionais, a VA e a Spal, as diferenças dos investimentos na rede própria e em publicidade são muito grandes, reflectindo as diferenças de quota de mercado (43% e 13% em 1993, respectivamente).
- Diferenciação do produto: é consubstanciada no valor da marca sendo este factor determinante nos segmentos médio e alto (Anexo III.1 para o mercado nacional e Anexos IV.9, V.5 e VIII.3 para os mercados europeus). A criação do valor da marca é feita através de investimentos em *marketing*, inclui em muitos casos a posse de redes de lojas próprias (VA, Villeroy & Boch,... Anexo I.2), investimentos em *design* (recorrendo por vezes a *designers* de renome mundial), elevados padrões de qualidade de produção e mão de obra altamente especializada, sendo portanto um activo difícil de construir. A existência de redes de lojas próprias, com elevado nível de serviço ao cliente, para além de ser importante para a criação do valor da marca contribui para a criação de um sentimento de lealdade junto do cliente
- Necessidades de capital: elevadas quando se trata da entrada nos segmentos médio e alto, pois há a necessidade de efectuar grandes investimentos em publicidade, na rede de distribuição para além dos investimentos em instalações produtivas
- Custos de mudança: elevados para o consumidor ao nível da reposição de peças (mais uma vez para os segmentos médio e alto) que neste negócio representa um volume importante, em especial em mercados onde uma marca está bem estabelecida (pois trata-se de um produto onde as quebras são frequentes e onde o cliente valoriza a posse de um conjunto completo)
- Acesso aos canais de distribuição: relativamente facilitado, em especial para os produtos de baixo preço. No caso dos produtos de prestígio existe já alguma restrição no acesso aos estabelecimentos de maior reputação, que exigem notoriedade de marca nos produtos que comercializam. A acessibilidade dos canais para os produtos de baixo preço é que explica em grande medida a rapidez com que cresceram as importações de porcelanas domésticas e decorativas provenientes dos países asiáticos.
- Desvantagens de custo independentes da escala: relativamente pouco importantes, existindo apenas algumas vantagens conferidas por acesso facilitado às matérias primas (especialmente reforçados através da política de integração a montante geralmente seguida pelos fabricantes) e ao nível da progressão na curva de aprendizagem, onde os produtores instalados conseguem níveis de qualidade mais elevados e custos inferiores. Relativamente aos outros aspectos que a este nível podem constituir barreira, como o acesso ao *know-how*, encontram-se amplamente disponíveis

- Produtos substitutos

Dada a antiguidade da porcelana, e o papel que desempenha nos hábitos de consumo na maior parte dos mercados, não é credível que surjam produtos substitutos inovadores que criem grandes dificuldades nesta indústria. Os produtos substitutos actualmente existentes são o *pyrex* e a faiança e apenas funcionam para os produtos de gama baixa. As características que tornam o *pyrex* e a faiança substitutos dos artigos de porcelana de gama baixa, são a durabilidade, resistência e o preço, factores que não são determinantes nos produtos de gama alta.

- Poder negocial dos fornecedores

A este nível pode concluir-se os principais fornecedores desta indústria, as empresas fornecedoras de caulinos, argila, sílica,... e, as empresas produtoras de decalques têm um poder médio, na medida em que existem factores que se compensam.

Dos aspectos que contribuem favoravelmente para o poder negocial dos produtores salientam-se o facto de não haver produtos substitutos que ameacem as vendas para a indústria, o facto de o produto ser importante para o negócio do comprador, na medida em que este sector se caracteriza por uma elevada exigência de qualidade e uniformidade da qualidade nas matérias-primas utilizadas na produção da pasta, de forma a garantir a qualidade e atractividade do produto final. Existem, portanto custos de mudança elevados para os produtores de porcelanas, que dificultam a busca de matérias primas a melhores preços.

Existem outros factores que reduzem o poder dos fornecedores, como sejam a maior concentração dos grandes produtores de porcelanas face à maior parte dos seus fornecedores (que mesmo a nível dos fornecedores internacionais estão no mínimo em posição de igualdade em termos de concentração), a dependência dos fornecedores face a esta indústria contribui para a redução do poder dos fornecedores e finalmente o facto de estes não constituírem uma ameaça de integração a jusante. O poder dos fornecedores é ainda reduzido através das políticas de integração vertical, através de aquisições ou alianças “estreitas” seguidas pelos produtores de porcelana.

A capacidade para reduzir o poder negocial dos fornecedores através da integração ou das compras em grandes volumes não está ao alcance de todos os produtores, sendo um exclusivo dos produtores de maior dimensão, pois só estes têm capacidade para efectuar a integração vertical.

- Poder negocial dos compradores

Existem fundamentalmente duas classes de compradores, os participantes nos canais de distribuição e o consumidor final, que pode também ser entendido como fazendo parte dos canais de distribuição, mas que agora para efeitos de análise será tratado separadamente.

Relativamente aos participantes nos canais de distribuição, estes detinham tradicionalmente um poder relativamente elevado sobre os produtores. Os grossistas e retalhistas têm um nível de concentração elevado e não dependem muito do produto, pois tipicamente este representa cerca de 20 a 25% da sua facturação. Por outro lado os distribuidores de prestígio têm necessidade de vender as marcas de maior prestígio, o que aumenta um pouco a sua dependência. A diferenciação do produto faz neste caso com que existam custos de mudança elevados para os distribuidores.

Existe uma tendência clara de redução do poder negocial dos participantes nos canais de distribuição face aos produtores, um pouco à semelhança do que tem acontecido em muitas indústrias. Anteriormente, os fabricantes de porcelana não tinham qualquer participação nas actividades de distribuição dos seus produtos, estando muito dependentes dos armazenistas de produtos para o lar. Estes por sua vez não dependiam significativamente dos produtores de porcelana para o desenvolvimento das suas actividades. Esta situação conduziu a que os produtores reagissem, verificando-se a criação de redes de lojas próprias, a diversificação dos canais (com o surgimento do canal bancário, hipermercados, ...), e mesmo o desenvolvimento de actividades de distribuição directa aos retalhistas. A indústria a nível europeu tem desenvolvido estas e outras actividades no sentido de reduzir drasticamente o poder dos canais de distribuição. Os distribuidores, por sua vez têm reagido a esta situação através de processos de integração a montante, como o exemplo da empresa Costa Verde que surgiu no mercado português por associação de diversos armazenistas nacionais que decidiram consolidar a sua posição no segmento hotelaria.

Já ao nível do poder do consumidor final se verifica, de modo geral um aumento do seu poder negocial. Uma das razões fundamentais para esse aumento de poder prende-se com a abertura do mercado europeu e o aumento drástico da oferta de produtos em todos os países. Verificou-se a mudança de um ambiente onde a oferta nalguns segmentos dependia quase exclusivamente de dois ou três produtores nacionais, podendo estes exercer algum poder de mercado e “disciplinar” os consumidores (ao nível das exigências em termos de garantias de reposição, prazos de entrega, gosto estético,...), para um ambiente muito mais competitivo, com oferta alargada.

O poder dos consumidores foi também aumentado devido às mudanças nos estilos de vida, das quais resultaram a maior predisposição para a compra de vários serviços ao longo da vida, a necessidade de maior conveniência de utilização, não toxicidade dos materiais utilizados,... Os produtores tiveram de adaptar-se a este consumidor, com um perfil mais exigente, sendo “obrigados” a responder a este tipo de pressões por parte da procura. Por outro lado, verifica-se que os produtores investem na diferenciação das suas marcas por forma a não deixar aumentar demasiado o poder do consumidor final.

- Rivalidade na indústria

No segmento baixo devido às reduzidas barreiras à entrada, a concorrência é muito forte em todos os países europeus e as margens são muito reduzidas, sendo determinante para esta situação a liberalização do mercado europeu e a crescente presença dos produtores asiáticos com preços extremamente baixos.

A nível dos segmentos médio e médio alto existe um nível de rivalidade, que apesar da globalização da competição a nível europeu, não é tão forte como nos segmentos baixos. A razão evidente deste facto é o modo de competição nestes segmentos, onde a diferenciação é um factor crítico, não sendo a disputa através de preços, mas sim baseada na criação/ampliação do valor de marca.

Veja-se o exemplo do mercado alemão, trata-se do mercado europeu onde existe o maior número de empresas (domésticas) de nível internacional a operar nos segmentos médio e alto, no entanto, apesar do mercado nestes segmentos ser muito competitivo, a rivalidade é sensivelmente inferior à existente no segmento baixo. Isto é tanto assim, que estas empresas tinham no passado actividades em todos os segmentos, têm vindo a abandonar o segmento baixo, pois aí a concorrência dos produtores asiáticos era demasiado forte, e todas estas empresas têm concentrado as actividades nos segmentos médio e alto, sem que se tenha verificado um aumento da rivalidade semelhante ao do segmento baixo.

O nível de rivalidade é determinado por um conjunto de factores estruturais, sendo os mais decisivos:

- Barreiras à saída elevadas, na medida em que existem activos especializados, com reduzida possibilidade de conversão dos equipamentos produtivos para outras actividades embora exista a possibilidade de serem utilizados com materiais diferentes (porcelana, faiança, grés). Existem custos fixos de saída, como sejam a garantia de reposição por um período de 10 anos de todos os serviços (oferecida por alguns fabricantes), o elevado número de trabalhadores que esta indústria emprega, acarretando verbas elevadas com indemnizações em caso de encerramento no caso das empresas de grande dimensão. No caso das empresas de pequena dimensão as barreiras à saída e à entrada são baixas
- Concorrentes numerosos, quer de origem doméstica de pequena e média dimensão, quer a forte e crescente presença dos produtores asiáticos que têm uma estratégia de preço muito baixo para os mercados europeus
- Crescimento lento da indústria, à semelhança do que acontece em qualquer produto na sua fase de maturidade, sendo este aspecto acentuado devido às tendências demográficas caracterizadas por uma diminuição da taxa de matrimónios, redução da natalidade nos países com maior poder de compra, a saída mais tardia da casa dos pais, etc. Provavelmente o crescimento da indústria seria negativo se não houvesse em paralelo a tendência para a compra de um maior número de serviços ao longo da vida dos consumidores, em geral associados a diferentes ocasiões de utilização.
- Custos fixos elevados criam uma pressão para o preenchimento total da capacidade instalada, conduzindo a reduções de preços em alturas de retracção da procura. A alternativa a esta política de promoções seria a constituição de *stocks* elevados, o que não é muito atractivo para os produtores devido aos elevados montantes envolvidos (pois trata-se de produtos com valor unitário elevado e que exigem alguns cuidados de armazenagem).

Após a análise detalhada de cada uma das cinco forças podemos tirar conclusões sobre os níveis de rentabilidade desta indústria. O balanço das cinco forças conduz a perspectivas de rentabilidade pouco elevadas de modo geral nesta indústria, se bem que haja diferenças significativas entre o segmento baixo e os segmentos médio e alto. Estas diferenças tem a sua origem ao nível de forças como a rivalidade e as barreiras à entrada, pois a ameaça de produtos substitutos é pouco importante para os vários segmentos e ao nível do poder negocial vertical há também um certo equilíbrio, havendo factores que se compensam.

No segmento baixo, há uma conjugação de influências desfavoráveis de várias forças, em especial, o nível de rivalidade elevado e as reduzidas barreiras à entrada, conduzindo a rentabilidades reduzidas neste segmento. Rentabilidades de tal forma baixas que impedem os produtores europeus de competir no segmento, devido aos seus custos de produção serem muito elevados face aos dos produtores orientais.

Nos segmentos médio e alto, existem maiores barreiras à entrada e o nível de rivalidade é menor, conduzindo a um ambiente onde a rentabilidade é mais elevada, sendo no entanto, uma indústria madura com rentabilidades pouco elevadas.

Uma vez concluída a análise da indústria, torna-se evidente a necessidade de considerar individualmente os segmentos tradicionalmente identificados na indústria de porcelanas, pois a detenção de uma posição de vantagem competitiva assenta em bases muito diferentes consoante o segmento de mercado tido como objectivo. Assim, é interessante avaliar a importância relativa de aspectos como imagem de marca, preço, existência de gama completa, ... nos diferentes segmentos. Utilizando a informação recolhida junto da VA e um estudo sobre os mercados europeus¹², fez-se a sistematização dos factores críticos de sucesso por segmento.

Tabela I - Factores Críticos de Sucesso por Segmento

	Hotelaria	Doméstica	Decorativa
Segmento Alto - a empresa tem de ser de grande dimensão e possuir um nível de recursos elevado	<ul style="list-style-type: none">• Reputação/ imagem de marca• Qualidade de produção• Oferta de gama completa• Capacidade de reposição• Boa posição junto do canal armazenistas	<ul style="list-style-type: none">• Reputação/ imagem de marca• Qualidade de produção• Capacidade de reposição• Ambiente requintado no ponto de venda e elevado nível de serviço• Boa posição junto do canal bancário, lojas especializadas, lojas próprias	<ul style="list-style-type: none">• Reputação/ imagem de marca (origem)• Exclusividade• Séries especiais/ perspectiva de valorização• Boa posição junto do canal bancário e das lojas de prestígio
Segmento Médio	<ul style="list-style-type: none">• Capacidade de reposição• Oferta de gama completa• Boa posição junto do canal armazenista	<ul style="list-style-type: none">• <i>Design</i> atraente e funcional• Preço• Marca• Boa posição junto das lojas especializadas	<ul style="list-style-type: none">• <i>Design</i>• Reputação/ imagem de marca• Qualidade/origem• Boa posição junto das lojas especializadas
Segmento Baixo	<ul style="list-style-type: none">• Preço• Durabilidade• Prazo de entrega curto (disponibilidade no armazenista)• Boa posição junto do canal armazenista e dos retalhistas especializados	<ul style="list-style-type: none">• Preço• Durabilidade• <i>Design</i>• Boa posição junto das grandes superfícies	<ul style="list-style-type: none">• <i>Design</i>• Preço• Boa posição junto das grandes superfícies

Voltando ao modelo de Porter, verifica-se que a rivalidade é mais intensa nos segmentos médio e baixo para os vários subsegmentos (hotelaria, porcelana doméstica e decorativa). No caso do segmento alto existem barreiras à entrada muito mais elevadas, que contribuem para nível de rivalidade seja inferior ao verificado nos segmentos médio e baixo. Ainda no segmento alto as forças ao nível do poder negocial dos compradores, ou seja a jusante, são muito mais importantes do que as forças a montante.

No segmento baixo as forças a montante são mais importantes pois em geral têm impacto na fixação dos custos de produção, que nestes segmentos são determinantes pois o preço é um factor crítico de sucesso.

¹² ICEP - "Como Competir no Mercado das Cerâmicas", 1994

3 - A Estratégia de Internacionalização da Vista Alegre

3.1 - Apresentação da Estratégia e dos Mercados Alvo

Mercados Prioritários para VA

A análise da estratégia actualmente seguida pela VA exige o conhecimento do mercado dos países seleccionados como prioritários.

Estes países são aqueles onde a VA concentrou os seus recursos em termos de distribuição: Alemanha, Espanha e França, ou onde tem grande experiência acumulada (na exportação através de distribuidores): EUA, Itália e Brasil.

Existem outros aspectos que foram determinantes na selecção dos países, segundo o Presidente do Conselho de Administração da VA:

“... o Brasil, é um mercado enorme, onde a produção local se destina à gama média/baixa e onde a gama alta está preenchida por produtos importados de preço muito elevadoapesar de não ser um mercado aberto, e dos custos de transporte serem elevados os nossos preços são competitivos,... as porcelanas Companhia das Índias são conhecidas e associadas a *status*...”

“ Os EUA são um mercado muito grande, onde um nível de penetração mínimo é em termos de quantidade bastante expressivo. ... A nossa presença neste mercado vem de há muitos anos, e baseou-se sempre no nosso distribuidor exclusivo, Mottahedeh.”

“ Há uma grande semelhança nos gostos entre Portugal, Espanha e Itália, ao nível das cores, do *design*... quer Espanha, quer Itália não têm grandes fabricantes nacionais e são mercados muito abertos. O mercado espanhol, dada a sua proximidade e dimensão assume especial prioridade, iremos alargar o conceito de mercado doméstico ao mercado ibérico.”

Deste modo foi apreciada a informação referente aos mercados espanhol, francês, brasileiro, italiano, alemão e EUA.

Espanha

Em 1992 o consumo de porcelana era da ordem de 80 mil toneladas correspondendo a cerca de 21 600 milhões de pesetas (Anexo IV.5), sendo 60% deste valor referente a porcelana de mesa e o restante a artigos decorativos (Anexo IV.5). Em 1992 o consumo de porcelanas situava-se em aproximadamente 2 kg por ano por habitante. Em 1993 o mercado reduziu-se cerca de 7%, mas em 1994 verificou-se uma recuperação da ordem dos 5%. O período compreendido entre 1991 e 1993 correspondeu a um ambiente económico fortemente recessivo com taxas de crescimento do consumo privado muito baixas e mesmo negativas (-2.3% em 1993). É nesta perspectiva que deve ser analisada a evolução do consumo de porcelanas neste mercado (Anexo IV.5).

A produção nacional de louça utilitária (em porcelana e faiança) está concentrada em cerca de 20 empresas (Anexo IV.1 e 2), enquanto a produção de artigos decorativos está dispersa por muitas empresas (uma parte delas artesanais). A produção de porcelana não está condicionada a uma zona do território espanhol, à semelhança do que acontece em Portugal, ela existe um pouco por todo o território.

A nível da louça utilitária o maior fabricante, Grupo Empresas Alvarez, tem uma quota de mercado próxima de 14%, o segundo maior fabricante, Cerâmica Montgatina, dedica-se ao segmento de louça de hotel (detendo cerca de 7% do mercado total) e os restantes fabricantes nacionais têm quotas inferiores a 5%. As políticas de promoção das marcas baseiam-se em associações claras a ideias de suporte relacionadas com estilos de vida (e.g. “Alegria” na marca Pontesa, “Classe” na San Claudio e “Porcelana três vezes ao dia” na Irbia).

Relativamente à porcelana decorativa há um domínio claro do maior fabricante nacional (Anexo IV.8), a LLadro, que tem os seus produtos distribuídos em mais de 20 000 pontos de venda e exporta os seus produtos para mais de 107 países.

À semelhança do que acontece noutros países europeus o segmento baixo da porcelana decorativa tem uma presença forte dos produtores do extremo oriente (Anexo I.8).

É fundamental notar que existe excesso de capacidade instalada no mercado espanhol, verificando-se que a taxa média de utilização da capacidade instalada não excede os 75%. Como consequência são praticados descontos significativos, superiores a 20%, para grandes encomendas.

Os produtores espanhóis posicionam-se, nos segmentos médio e baixo, existindo uma liderança muito clara das marcas domésticas nestes segmentos, quer ao nível da porcelana doméstica, quer na de

hotelaria (Anexo IV.7). Das marcas estrangeiras só a VA tem uma presença assinalável no segmento médio e baixo.

Os segmentos médio e baixo representam cerca de 90% (em valor) da porcelana de mesa, sendo o segmento com maior importância o médio que representa mais de 50% do total (Anexo IV.6). Verifica-se pois, que os fabricantes domésticos dominam os segmentos de maior dimensão deste mercado.

Na porcelana de mesa o segmento alto é liderado por marcas alemãs, quer ao nível doméstico quer em produtos de hotelaria. Os três maiores fabricantes alemães estão presentes na porcelana de mesa com quase todas as suas marcas, liderando o mercado em termos de importações. Neste segmento dominam claramente os produtos importados com proveniência europeia (Anexo IV.7).

As importações de porcelana representam globalmente cerca de 20% do consumo (em volume), sendo cerca de 58% referentes a artigos decorativos. Verifica-se um crescimento significativo das importações de porcelana para o mercado espanhol, em especial nos artigos decorativos (Anexo IV.3), sendo o crescimento em volume mais rápido que em valor. A porcelana decorativa importada é na sua maioria proveniente dos países asiáticos (Anexo IV.4). A porcelana de mesa importada é na sua maioria oriunda dos países europeus e corresponde a artigos de preço elevado. Nestes produtos os fabricantes asiáticos representam cerca de 20% (em valor) das importações, mantendo-se a situação típica de baixo preço (uma vez que em volume representam 44% das importações).

Os canais utilizados na distribuição de porcelanas no mercado espanhol são: as lojas de prendas, os grandes armazéns, as instituições financeiras e as grandes superfícies (Anexo IV.10).

As lojas de prendas são ainda o canal principal, aumentando a sua importância no segmento médio/alto (listas de casamento).

Os grandes armazéns (e.g. Corte Inglés, Galerías Preciados) estão presentes em todos os segmentos (alto, médio e baixo¹³), têm um grau de cobertura do território muito elevada e efectuem importações directas junto dos produtores.

As instituições financeiras são um canal que tem crescido em importância através da venda por catálogo, concentrando-se fundamentalmente no segmento médio/baixo. No segmento baixo competem também as grandes superfícies, sendo muito importantes para os produtos de preço baixo e para as compras de impulso.

De um modo geral há uma crescente perda de importância dos intermediários, verificando-se em quase todos os canais a tendência para a compra directa ao produtor.

A nível dos produtos importados há três grupos de importadores: as delegações de produtores estrangeiros (e.g. VA, Villeroy e Royal Doulton), importadores com distribuição exclusiva (e.g. Wedgwood, Tognama) e os importadores de oportunidade. De um modo geral apenas 25% das vendas dos distribuidores correspondem a produtos cerâmicos, o restante é preenchido por cristais, artigos para o lar, cutelaria, etc, havendo pouca dependência face aos produtores. Há normalmente uma especialização por parte dos distribuidores no segmento doméstico ou no da restauração, e as relações com os fornecedores tendem a ser estáveis de modo a garantir sempre a maior parte da gama sem investir em *stocks* elevados.

O consumo de porcelanas está fortemente correlacionado com o rendimento dos consumidores, dado o seu carácter de bem não indispensável. Assim, as regiões com rendimentos *per capita* mais elevados, como sejam, Madrid, Barcelona, Valência, Sevilha, Bilbao e as Baleares, detêm a maior parte do consumo de porcelanas em Espanha (estimando-se que sejam responsáveis por 45% do consumo no país).

As tendências na sociedade espanhola, comuns a outros países europeus, a diminuição do ritmo de crescimento demográfico e da dimensão da família, a diminuição a taxa de casamentos e o aumento da permanência dos filhos no lar familiar, os factores que se conjugam para uma estagnação no consumo de porcelanas. Paralelamente, há aspectos que podem ser favoráveis aos intervenientes no mercado das porcelanas, como sejam o crescimento da tendência para permanecer mais tempo e desenvolver actividades em casa, a maior consciencialização dos consumidores relativamente à qualidade e finalmente, uma maior preferência por marcas concretas em todo o tipo de produtos.

Não sendo a origem dos produtos, um dos critérios importantes de escolha de porcelanas (Anexo IV.9), os consumidores tendem a valorizar produtos provenientes de países europeus mais avançados, sendo claras as associações: “tecnologia” alemã, “design” italiano e a “tradição” inglesa.

¹³ Importam directamente de países como a China, o Japão, Taiwan.

A moda em termos de *design* regista um regressar às formas e decorações tradicionais, deixando arrefecer a “febre do inovador”, esta tendência geral depende naturalmente da idade e do *status* social do consumidor.

A garantia e rapidez na reposição de peças tem crescido em importância para o consumidor espanhol. Do mesmo modo, as exigências em termos de funcionalidade e facilidade de utilização estão enraizadas: a lavagem na máquina e utilização no micro-ondas, o domínio dos serviços de 20 peças (devido à dimensão dos agregados familiares).

O consumidor espanhol tem um conhecimento pouco desenvolvido do produto, tendo normalmente dificuldade em distinguir a porcelana da faiança, sendo esta última, contudo, considerada como material de qualidade inferior. Há evidência de uma evolução no grau de sofisticação dos consumidores, que mesmo nos segmentos baixos estão a preferir os produtos cerâmicos, aos de vidro e *pyrex*.

Resumindo, na louça utilitária o consumidor procura funcionalidade, flexibilidade de uso, *design* de qualidade e resistência para uso repetido. Nos artigos decorativos o factor fundamental é o “gosto do consumidor”.

França

Em 1991, a França produziu cerca de 13 mil toneladas de porcelana, correspondentes a cerca de 110 milhões de francos, assumindo-se como o 3º produtor europeu, com 8% da produção total estimada. Relativamente ao consumo (Anexo V.4), verificava-se em 1989 que o consumo de porcelana doméstica e decorativa era em França de 32.5 francos por habitante, bastante inferior ao do mercado suíço e ao do mercado alemão, que eram de 78 e 75 respectivamente.

A produção de porcelanas está concentrada em quatro regiões do centro de França: Limousin (onde se produzem as mundialmente famosas porcelanas da zona de Limoges e de Berry), Centre, Bourgogne e Poitou-Charantes.

A evolução das produções tem sido no sentido de uma melhoria da relação qualidade/preço (Anexo V.2), o que é evidenciado pela quebra de aproximadamente 20% em volume na louça de mesa no período de 87/91 e pelo aumento em valor de quase 14%.

As vendas para exportação correspondem a cerca de 40% da produção francesa, tendo a porcelana de Limoges um contributo importante dado o seu renome internacional (80% dos serviços de mesa em porcelana produzidos em França são de porcelana de Limoges). A produção de Limoges tem sido reposicionada na gama alta, por forma a evitar a crescente concorrência internacional na gama média. Os principais fornecedores da indústria de porcelanas em França são um número muito reduzido de empresas de grande dimensão. A fabricação de pastas de cerâmica é controlada em 85% pela KPCL (Kaulin et Pâtes Céramiques du Limousin) e 80% do mercado das decorações é dominado pela principal empresa fornecedora de decalques, existindo ainda um elevado poder ao nível dos fabricantes de maquinaria para a indústria cerâmica.

Desde 1990, o volume de importações para o mercado francês tem-se mantido relativamente estável, sendo a Alemanha o maior fornecedor, logo seguido pela China (Anexo V.3). A França importa essencialmente produtos de média e baixa gama, enquanto os produtores nacionais abastecem o mercado de produtos de luxo e gama alta.

A importação de porcelana portuguesa não tem grande expressão. Já ao nível da louça de faiança e da faiança decorativa Portugal tem uma posição de liderança. A faiança importada destina-se fundamentalmente (95%) às grandes e médias superfícies, não sendo portanto destinada ao segmento alto.

Os produtores franceses (Anexo V.1) têm desenvolvido um elevado esforço de evolução tecnológica no sentido de reduzir a desvantagem face aos produtores asiáticos, cuja base de competitividade é o baixo custo de mão de obra. Assiste-se à evolução de uma indústria de mão de obra intensiva para capital intensivo, através da automatização dos processos, introduzindo interconexões entre as diferentes etapas. A prensagem isostática (consistindo na realização das peças a partir de pasta em pó), a injeção a alta pressão e a mono ou bi-cozedura rápida são grandes inovações tecnológicas, que actuam no sentido da redução dos custos de produção. A nível da decoração há ainda a salientar os trabalhos no sentido do desenvolvimento da decalcomania com suporte termofusível e a utilização de máquinas de impressão directa a 2 e 4 cores.

A concentração e agrupamento dentro do sector da porcelana doméstica numa óptica de globalização em torno do conceito de “Artes de Mesa” tem sido uma constante no mercado francês. São exemplos deste fenómeno a participação de grandes empresas ligadas à cristalaria no capital da Bernadoud, a expansão das actividades de grupos ligados à cutelaria para a produção de porcelanas (e.g. Cristofle e

Puiforcat, Table de France e Guy de Grenne). Este esforço de concentração tem resultados ao nível da capacidade de desenvolvimento de redes comerciais no estrangeiro e dos investimentos em comunicação. As pequenas e médias empresas francesas com vocação internacional, procuram afirmar-se em termos de internacionalização através da presença em nichos de mercado onde detém elevada especialização.

O elevado nível concorrencial do mercado francês (a exemplo dos restantes mercados europeus) teve entre outras consequências o domínio dos canais de distribuição por parte dos produtores. O canal curto, fabricante-retalhista-consumidor é usado por 75% dos produtores franceses. A eliminação do canal intermédio grossista visa um maior controlo sobre o mercado e uma maior endogeneização das mais valias do circuito comercial. Nas grandes cidades, em particular em Paris, verifica-se que as maiores empresas procuram estabelecer o canal fabricante-consumidor, através de lojas próprias ou de lojas de *franchising*.

Ainda assim, subsistem alguns grossistas, que se dedicam maioritariamente às importações. Dentro deste grupo destaca-se a Dexam Internacional, que apesar de ser o oitavo importador/grossista em termos de volume de negócios é considerado o mais importante importador em termos de representação de marcas estrangeiras famosas, com particular destaque para a Wedgwood e para a VA entre outras.

Os grandes armazéns têm elevada capacidade de negociação junto dos grandes produtores nacionais de cerâmica, pois são os seus principais clientes. Paralelamente desempenham um papel fundamental na manutenção da imagem de requinte e sofisticação que está associada às marcas dos fabricantes, que é vital para o posicionamento no topo da gama (que os produtores domésticos adoptaram). No segmento alto assume particular importância as listas de casamento, pois são o meio de captar os principais clientes do topo de gama, os nupciais.

No mercado francês existe um canal que é específico a este mercado, as grandes superfícies especializadas na decoração do ambiente da casa, algumas destas superfícies são grandes clientes no mercado das *arts de table*, possuindo também elevado poder negocial.

As grandes superfícies são apenas importantes no segmento médio/baixo, não sendo portanto clientes dos produtores nacionais de porcelana, vendendo principalmente produtos importados.

Finalmente, o pequeno retalho especializado e as lojas *franchisadas* tem vindo a perder expressão e poder negocial junto dos produtores nacionais e dos grossistas.

Os consumidores continuam a valorizar o preço como um critério de compra importante, embora o conceito de produto inovador tenha uma importância crescente, assim o ciclo de vida dos produtos e das suas linhas tende a ser encurtado à medida que a moda ganha influência. O produto é usado como um meio de sinalizar um estilo de vida, como tal há uma adaptação dos serviços de mesa aos novos comportamentos alimentares e aos momentos de consumo. A robustez e a durabilidade são factores cada vez mais valorizados também no mercado francês, verificando-se também a tendência para a aquisição de um número de peças mais reduzido (12, 8, 6 ou mesmo 1) diversificando as peças do serviço de mesa em termos de estilo ou de decoração. Em termos de estética e *design* foram identificadas dois grandes grupos, os “clássicos” e os “modernos”, aos quais os produtores têm procurado responder através do desenvolvimento de novos produtos. A utilização de produtos substitutos da porcelana está fortemente relacionada com a capacidade de aquisição do comprador, tendo os estratos mais baixos maior apetência para o consumo de artigos em vidro ou *pyrex* ou menos frequentemente em plástico (em geral para refeições fora de casa ou em festas e lanches de crianças).

O valor simbólico das peças, função do binómio qualidade/marca tenderá a acentuar-se como factor de diferenciação e sinalização de *status* e estilo de vida, mas os aspectos relativos à funcionalidade e resistência são também valorizados. As temáticas culturais e de preservação do meio ambiente na decoração das peças cerâmicas assumem importância crescente para o consumidor francês. Resumindo, as tendências recentes evidenciadas pela indústria cerâmica francesa pautaram-se por: investimentos em meios de produção tecnologicamente evoluídos, profunda ligação com instituições públicas dedicadas à pesquisa, aprofundamento das relações com os fornecedores, implementação de novas estratégias e políticas de *marketing* e finalmente um forte investimento por parte das empresas líderes na criação de produtos inovadores, na diversificação da gama de produtos e no reforço da conquista de novos mercados.

Brasil

O mercado brasileiro é caracterizado por um elevado consumo de louça utilitária de cerâmica, cerca de 156 mil toneladas em 1991, maioritariamente de origem doméstica, sendo este mercado mais de

três vezes superior ao mercado da porcelana. O consumo de porcelanas e cerâmicas no Brasil está fortemente centralizado, 53 % em termos de quantidade, na região do Estado de São Paulo, o Estado do Rio de Janeiro, 15% e a região sul¹⁴ também 15% das vendas. Esta região tem elevada densidade populacional, cerca de 60 milhões de habitantes.

A produção de porcelanas no Brasil encontra-se concentrada na região do Estado de São Paulo e no litoral atlântico sul, representando esta região 53% da produção nacional (Anexo VI.2). Em 1991, cerca de 8.5% (em toneladas) da produção nacional de porcelana destinava-se a mercados externos, sendo o mercado interno largamente dominado pela produção nacional, as importações satisfaziam menos de 1% do consumo ao nível da porcelana utilitária. Relativamente à porcelana decorativa a tendência é similar em termos de exportações, cerca de 7% da produção destinava-se a exportação, as importações tinham no entanto um papel muito mais importante correspondendo a 35% do consumo interno.

A crise em 1991 afectou profundamente as PME's brasileiras que dependem exclusivamente do mercado interno, tendo 40% delas desaparecido. Os produtores brasileiros têm adiado os investimentos de modernização tecnológica, pelo que a produção nacional se concentra nos segmentos médio/baixo, sendo a gama alta dominada pelas importações.

O maior produtor de porcelana brasileiro (Anexo VI.1) é a Schmidt, que tem uma quota ao nível da produção de 55%, a uma larga distância do segundo maior produtor, a Pozzani com 15%. A Oxford tem uma quota relativamente modesta em termos da produção de porcelana, contudo, é a empresa líder em termos da louça de mesa cerâmica, controlando 50% do mercado.

As importações no mercado brasileiro (Anexo VI.3) estão sujeitas a uma série de impostos e taxas, para além das despesas de transportes, seguros, ..., sendo o agravamento sobre o preço FOB da ordem de 70 a 75% nos produtos de porcelana doméstica e decorativa. As principais marcas internacionais presentes no mercado brasileiro são: a Noritake e a Mikasa de origem japonesa, a Royal Albert e a Barrattis de Inglaterra, Wiley e Camélia da China, Limoges de França e a Rosenthal da Alemanha. As duas marcas japonesas actuam no segmento muito alto, ocupando as europeias o segmento médio. A Noritake é um fabricante japonês de grande dimensão, em 1990 teve um volume global de vendas da ordem dos 39 milhões de contos (estando nos lugares cimeiros do *ranking* mundial em termos de dimensão).

Os grandes retalhistas são preferidos pelos produtores, sendo responsáveis por 60% das vendas. O pequeno retalhista controla apenas 10% das vendas e os armazenistas distribuem os restantes 30%, actuando fundamentalmente no segmento restauração e hotelaria.

Os preços médios dos diversos artigos são sensivelmente inferiores aos preços europeus. A Schmidt, líder em porcelanas, tinha em 1992, os preços de venda no retalhista para os pratos em \$1.41, o das travessas e saladeiras a \$2.62, que são no mínimo um terço dos preços actualmente praticados no mercado português.

Itália

Em 1992 o consumo de louça utilitária de porcelana foi da ordem das 123 mil toneladas (cerca de 2 Kg por habitante por ano) e o de louça decorativa de porcelana foi de 26 mil toneladas. A produção nacional (Anexo VII.2) satisfaz cerca de 70% (em quantidade) do consumo interno, destinando-se à exportação apenas 7% (em quantidade) da produção nacional. As importações para o mercado italiano têm crescido, cerca de 66% do consumo total de 599 biliões de liras em 1992 foram preenchidos por importações (53% em 1987).

Os produtos importados destinam-se ao segmento médio e médio/alto, apresentando preços muito competitivos (Anexo VII.3). O preço das importações tem sido o factor determinante para o crescimento do seu consumo, na medida em que os produtores italianos não têm tido capacidade de resposta a esse nível, procuram diferenciar-se através do *design* e da rapidez de resposta ao mercado. Nos produtos de luxo a posição das empresas italianas está muito consolidada, embora a presença das principais marcas alemãs seja já vista como tradicional.

A maior parte dos produtores italianos são empresas de pequena dimensão, existindo a nível da louça utilitária de porcelana três grupos de grande dimensão que representam quase 80% (em quantidade) da produção nacional (Anexo VII.1). Na louça decorativa de porcelana a dispersão é muito maior, possuindo as maiores empresas quotas da ordem dos 2 a 3%.

¹⁴Inclui: Stª Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul

A indústria italiana de porcelanas tem baixos níveis de integração vertical, quer a montante quer a jusante. A existência de lojas próprias por parte dos produtores, restringe-se à sua área de origem e nenhum possui uma verdadeira rede.

As principais marcas estrangeiras comercializadas em Itália eram, em 1993, para o segmento alto: as marcas dos três grandes produtores alemães, a Noritake, a Wedgwood, Limoges, a Haviland e Sevres. No segmento médio dominavam também marcas alemãs, japonesas e a Royal Doulton. Os fabricantes estrangeiros utilizam geralmente agentes, e distribuidores exclusivos para a gama alta. Os produtores alemães, dada a sua forte presença têm as suas organizações comerciais próprias. Um aspecto importante é a existência de redes de lojas controladas por importadores/distribuidores.

Os armazenistas, distribuidores e importadores têm um papel muito importante na distribuição em Itália, pois controlam cerca de 70% das vendas de cerâmica e porcelanas do mercado. Os restantes 30% repartem-se pelas vendas ao retalho especializado através de agentes dos produtores (canal usado exclusivamente para produtos de marca) e pela venda directa a clientes institucionais (brindes e indústria da torrefacção).

O retalho especializado (principal fornecedor para as listas de casamento) tem vindo a crescer em número de pontos de venda e em importância, concentrando-se exclusivamente no segmento alto. Os armazenistas cobrem o segmento da restauração e fornecem ainda as grandes superfícies. O segmento médio baixo é abastecido pelas grandes superfícies e pelo retalho não especializado, verificando-se uma perda de importância por parte deste último em favor das grandes superfícies. A evolução das grandes superfícies tem sido no sentido do crescimento dos hipermercados e supermercados e um decréscimo acentuado das vendas dos grandes armazéns.

A procura no segmento de restauração tem vindo a aumentar, devido ao crescimento da tendência para o consumo de refeições fora de casa. As porcelanas destinadas a brindes com funções de promoção têm sido mais procuradas, enquanto o consumo de porcelana utilitária para uso particular se tem mantido estagnado.

Ao nível dos artigos decorativos de porcelana o trabalho “à mão” representa um elemento insubstituível para a determinação da qualidade do produto, sendo muito valorizado pelo consumidor italiano.

Alemanha

Os principais produtores mundiais de porcelana encontram-se sediados na Alemanha, o que torna este mercado particularmente competitivo. É também um mercado importante a nível europeu, dado o seu elevado de consumo de porcelanas e faianças.

A Alemanha é o líder europeu na produção de utensílios de mesa cerâmicos, sendo responsável por 29% da produção total. A nível da produção da cerâmica fina europeia é o 3º produtor com 14% da produção total (Anexo VIII.1). A produção de cerâmica fina está concentrada na região da Baviera, ocupando mais de 60 mil pessoas em todo o país. O tecido produtivo alemão é constituído por cerca de 3000 PME's, para além dos três grandes grupos produtores alemães (Anexo I.2), e têm-se assistido ao desaparecimento das empresas que se dedicavam à produção de artigos de qualidade média/baixa (quer de louça utilitária, quer decorativa) devido à intensificação da concorrência internacional.

Na década de 80 assistiu-se a uma opção pela produção de produtos de porcelana e faiança, em detrimento dos artigos de grês e barro. A porcelana representava em 1990 quase 70% (em valor) da produção alemã, tendo-se assistido nos anos oitenta a uma redução de 11% em quantidade, havendo simultaneamente um aumento da produção em valor. A louça utilitária representou em 1990 cerca de 75% (em valor) da produção alemã, destinando-se 33 a 40% da produção à restauração.

A louça utilitária de porcelana é vendida por representantes comerciais que a fazem distribuir para: grossistas, armazéns, venda por catálogo, restauração e retalho especializado. Os representantes comerciais vendem para além da porcelana, cutelaria, vidros, artigos para oferta, e todo o tipo de produtos de *table top*. Os grossistas são o canal mais importante, possuindo áreas especializadas para o comércio a retalho, para as grandes superfícies, etc, detendo, elevado poder de negociação.

Só os grandes produtores possuem cadeias de lojas próprias nas quais comercializam unicamente os produtos de gama alta das suas marcas.

O consumidor alemão é exigente e assenta a estruturação das suas opções de compra no binómio qualidade/marca (Anexo VIII.3), sendo o preço menos determinante do que em países onde o rendimento *per capita* não é tão elevado. Tem havido uma evolução gradual no sentido da aceitação de um gosto mais internacional, com uma maior aceitação de estilos, épocas e influências culturais de outros países (Anexo VIII.2).

Nos anos oitenta, o consumo de louça utilitária registou um aumento de 7% em valor e uma redução igual em quantidade (havendo portanto uma preferência por produtos com uma relação

preço/qualidade mais elevada), nos artigos decorativos o consumo cresceu 41% em quantidade e apenas 23% em valor (havendo uma procura de produtos menos dispendiosos). O valor simbólico da porcelana tenderá a privilegiar cada vez mais o binómio qualidade/marca de modo a reforçar o papel assumido pelo produto em termos de afirmação de *status* e estratificação social.

EUA

O consumo de louça utilitária de porcelana nos EUA foi de 621 milhões de dólares em 1991, tendo-se registado um crescimento anual da ordem dos 10% nos últimos anos. Aproximadamente 49% deste consumo foi satisfeito pelas importações (Anexo IX.3).

O número de produtores nacionais reduziu-se devido à concorrência dos produtores estrangeiros, e à forte dependência face ao mercado interno para onde canalizam cerca de 88% da sua produção (Anexo IX.1). O líder destacado em termos de produção é a Lenox, que domina mais de 50% da produção nacional e se concentra no *fine dinnerware* (Anexo IX.1-2).

As principais marcas estrangeiras presentes no mercado são a Noritake (líder japonês com *showrooms* em várias cidades), a Royal Doulton (que aposta fortemente no segmento nupciais, com um *marketing* agressivo), a Rosenthal (com duas linhas, a Classic e a Studio), a Sakura (com produtos de aspecto *up-scale* a preços médios), a Villeroy (que está fortemente implantada, tendo planos para expandir a capacidade produtiva através da construção de quatro novas fábricas) e finalmente a Wedgwood (que foca também no segmento nupciais, tendo simplificado a linha de produtos oferecida).

Os principais canais de distribuição são: os *department stores* (representando 30% das vendas totais), os hipermercados grossistas (30%), as lojas especializadas (14%), os supermercados e *drugstores* (7%) e a venda por catálogo (6%). A comercialização por catálogo funciona através de *showrooms* (nos quais há um contacto directo com o produto antes da compra) e através de *mail-order* (a conveniência para o consumidor com pouco tempo disponível é a causa da crescente importância deste canal). Os supermercados, os *drugstores* e os hipermercados grossistas diferenciam-se pelos preços baixos, e destinam-se ao médio e baixo segmento. As lojas especializadas ocupam-se do segmento médio alto, têm baixo poder negocial e diferenciam-se pelo serviço ao cliente. Os *department stores* ocupam-se do segmento alto, têm elevado poder negocial e compram directamente aos produtores.

O segmento com maior peso na louça de mesa são os nupciais, que consomem essencialmente com base em listas de casamento, representando 50% das vendas de porcelana de mesa. Nos artigos decorativos o domínio pertence aos artigos colecionáveis (edições limitadas), desempenhando os clubes de colecionadores um papel de destaque, dispondo inclusivamente do Collector's Information Bureau.

Os critérios de compra mais importantes na louça utilitária são, por ordem decrescente de importância: qualidade/funcionalidade, *design* e preço. Na louça decorativa são: o *design*, o preço e a qualidade os factores determinantes. Em geral pode dizer-se que os consumidores americanos têm uma grande preocupação com a manutenção da sua imagem pessoal, sendo muito dependentes dos estilos de vida que procuram sinalizar, o que torna os produtos cerâmicos mais sujeitos à moda, reduzindo o ciclo de vida dos produtos. As preocupações com a saúde pública devido à utilização de substâncias tóxicas na produção da porcelana são muito grandes, tendo os principais fabricantes europeus sido processados devido à utilização excessiva de chumbo, tendo acordado na sua redução. É também importante referir a necessidade de oferecer um elevado serviço ao cliente, entregas domiciliárias, serviço de aconselhamento na decoração, etc.

Actividade Internacional da Vista Alegre

A estratégia de internacionalização da VA assenta em duas marcas, a *Vista Alegre* (gama alta) e a *Vista* (gamas alta e média). Em termos de canais seguiram duas vias distintas: venda directa a compradores estrangeiros (exportações) e venda através de canais de distribuição próprios. A utilização de canais próprios permite um maior controlo do processo por parte da VA, representando actualmente cerca de 60% das vendas para o exterior. É por esta via que a VA poderá conseguir maiores margens de contribuição e igualmente, a criação da imagem de marca Vista Alegre no exterior. A estratégia de expansão da VA passa essencialmente pelo sucesso dos canais de distribuição próprios. Vamos, portanto, analisar a estratégia seguida nos países onde a VA introduziu canais próprios: Alemanha, França e Espanha.

Espanha

Em 1987, o Grupo Vista Alegre instalou em Espanha uma empresa subsidiária, a VA-España, que tem actuado em diversos canais:

1. Distribuição através de armazenistas regionais, continuamente seguidos pelo pessoal da VA-España, sobretudo ao nível de produtos da gama média e baixa
2. Abastecimento directo do retalho especializado (produtos de topo de gama)
3. Abertura de uma rede de lojas próprias (actualmente duas em Madrid) como vector de criação de notoriedade
4. Abertura de *corners* em todas as lojas da cadeia Corte Inglés, estando já em funcionamento dois na cidade de Barcelona e um em Palma

A actividade no mercado espanhol foi apoiada pelo Estado português através da IPE Capital¹⁵, que detém 40% do capital da VA-España, desde o aumento de capital efectuado em 1993.

O mercado espanhol constitui actualmente a maior prioridade em matéria de internacionalização para o grupo VA, havendo a intenção de alargar o conceito de mercado interno à Península Ibérica. O objectivo estabelecido em termos de quota no mercado espanhol é de 10%, dentro de cinco anos.

Diversos factores contribuem para tornar o mercado espanhol particularmente atractivo: a proximidade geográfica e afinidades culturais, o nível de rivalidade entre os produtores relativamente baixo, ausência de barreiras à entrada significativas, devido à inexistência de grandes produtores locais e, portanto, de marcas locais de referência nas faixas de mercado prioritárias da Vista Alegre.

Por outro lado, de referir que a procura de alta gama é bastante reduzida, devido a hábitos de consumo adquiridos quando o mercado espanhol se encontrava fechado ao exterior, uma vez que não havia empresas locais posicionadas na gama alta. Outro aspecto que favorece a posição da VA são os elevados preços praticados pelos grandes fabricantes europeus (nomeadamente os alemães).

Existe ainda falta de notoriedade da marca VA junto do consumidor, o que impede a prática de um *price-premium* significativo, contrariamente ao que sucede no mercado nacional.

A VA-España, comercializa, para além do produtos do grupo, o Cristal Atlantis da Crisal em regime de exclusividade, e os produtos Mottahedeh¹⁶ também em regime de exclusividade para o mercado espanhol.

O tipo de força de vendas que a empresa possui actualmente, comissionistas independentes, torna difícil o seu controlo, a tendência será evoluir no sentido da contratação de uma equipa de vendedores própria quando o volume de vendas o permitir.

Em 1994, as operações através de canal próprio tiveram um resultado líquido negativo de 90 mil contos.

Outros Países

No mercado alemão o grupo VA tem utilizado como canal de distribuição a *Kera Prasente*, um armazenista com instalações perto de Colónia, adquirido pela Cerexport em 1991. Inicialmente, a *Kera* era uma empresa que apenas vendia louça de grés culinário a um leque limitado de clientes. Praticava margens unitárias elevadas, apresentando um baixo volume de vendas e ritmo de crescimento. Actualmente, a *Kera* vende essencialmente louça de hotel e louça doméstica da marca *Vista*.

Nos últimos anos a *Kera* tem vindo a alargar o seu "raio de acção", actuando igualmente nos mercados escandinavo, suíço e austriaco.

Em 1994, a *Kera* teve resultados líquidos negativos de cerca de 45 mil contos.

O mercado francês é um importante destino das exportações na área de negócio do *tableware/giftware*. Por este motivo, constitui uma etapa prioritária no projecto de internacionalização do grupo, estando previsto um controlo progressivo dos canais de distribuição.

O primeiro passo deste processo foi efectuado no final de 1992, com a abertura de um escritório comercial em Paris e a nomeação de um "Director Comercial França", com residência local. As vendas para este mercado constituem vendas directas das várias empresas do grupo, sendo o seguimento dos clientes feito localmente pelo pessoal da VA França.

¹⁵ Sociedade de capital de risco do IPE. A VA está obrigada a recomprar a participação dentro de 9 a 12 anos.

¹⁶ Trata-se de reproduções, fabricadas pela VA para um distribuidor americano que possui a marca e actua fundamentalmente nas *gift shops* dos museus americanos.

Próximos passos

Uma vez feito o enquadramento da actual situação das actividades internacionais da VA tem de avaliar-se o trabalho desenvolvido até ao presente, avaliar as opções tomadas e sempre que necessário redefinir o modo de actuação.

Há que ponderar a escolha dos mercados considerados prioritários, o tipo de presença em termos de distribuição nos mercados externos, a política de marcas adoptada para a internacionalização, ..., desta reflexão têm de surgir os próximos passos a dar no caminho da internacionalização da marca **Vista Alegre**.

3.2 - A Teoria dos Recursos - Uma Apresentação Retrospectiva

Breve Retrospectiva

A visão da empresa como detentora de uma série de recursos que podem ser utilizados na definição da estratégia da empresa, de modo a conferir vantagem competitiva, é relativamente recente. A literatura encontra-se ainda num estado de alguma confusão e apresenta um grande volume de novas ideias.

Há uma grande diversidade quanto aos significados de expressões como: capacidades, recursos, competências e no modo de encarar as relações entre estes conceitos básicos.

A perspectiva dos recursos tem sido desenvolvida por várias áreas científicas, desde a economia à sociologia, passando pela teoria das organizações, política da empresa e estratégia.

Na área da estratégia a visão baseada nos recursos surge nos anos oitenta, como reacção ao enviesamento para o exterior do paradigma da estratégia competitiva dominante. Os trabalhos de Porter (1980) eram as bases deste paradigma, desenhado a partir da organização industrial, forneciam uma metodologia baseada num *framework* robusto, simples e elegante para a análise da estratégia competitiva. Em trabalhos posteriores, Porter (1985) fez a ligação entre os recursos da firma e o ambiente competitivo através da ligação da cadeia de valor dos processos de produção à estratégia competitiva da firma. Contudo, segundo a visão de Porter, o ambiente competitivo permanecia como o vector fundamental da estratégia competitiva.

Esta abordagem foi criticada por ser demasiado orientada para o mercado do produto, de tal forma que ignora a relevância estratégica dos recursos da firma (Barney 1986). Os investigadores começaram a debruçar-se sobre os recursos organizacionais e a encará-los como uma base de vantagem competitiva. Rumelt (1984) propôs que uma estratégia competitiva fosse formulada partindo dos recursos da firma e então procurando os produtos/mercados onde eles pudessem ser aplicados.

Wernerfelt (1984) defende a análise da firma tendo em conta os seus recursos e não os seus produtos. Por oposição aos conceitos de barreiras à entrada e às matrizes de quota de mercado/crescimento o autor propõe o conceito de barreira criada pela posição num dado recurso e sugere as matrizes recursos/produtos. As questões relacionadas com a diversificação das empresas e entrada em novos negócios são estudadas através da utilização das matrizes recursos/produtos, passando a firma diversificada a ser vista como um *portfolio* de recursos e não um *portfolio* de produtos.

Itami (1987) salientou que as estratégias de sucesso requerem a utilização óptima dos *activos invisíveis* da firma - os seus recursos baseados em informação. Prahalad e Hamel (1990) realçaram a importância das *core competencies* - aprendizagem organizacional colectiva - para a *performance* da firma. Essencialmente estes investigadores retomaram a perspectiva da análise de oportunidades em termos do ambiente competitivo conjugada com os recursos internos.

Desde então tem sido realizado um volume apreciável de trabalho (Barney, 1986, 1991; Dierickx e Cool, 1989, 1994, Peteraf, 1993).

Os investigadores na área da estratégia têm sido normativos nas suas tentativas de desenvolver visões teóricas sobre a ligação entre recursos e estratégia. O estado actual de evolução da teoria carece de validação com amostras de dimensão apreciável, que por sua vez só será possível quando a teoria se apresentar num estado de maior avanço em termos de conceitos e hipóteses. Para já, parece que o processo de validação empírica possível é a análise de casos, que provavelmente irá produzir evoluções ao nível da teoria.

Aspectos distintivos da teoria

A perspectiva dos recursos vê a firma como uma organização que possuindo uma série de recursos os utiliza para desenvolver as suas actividades, tendo em vista o seu objectivo principal, gerar lucro.

A firma, é vista como uma organização social onde o conhecimento é armazenado nas suas regras de comportamento, as quais são constantemente moldadas, preservadas e modificadas. As competências baseadas em conhecimento, são melhoradas à medida que são aplicadas (Prahalad e Hamel, 1990) dado que são activos específicos da empresa os quais são objecto de aprendizagem e mudança através da sua aplicação à resolução de problemas.

Existe uma irreversibilidade nas decisões organizacionais, e os recursos de uma firma evoluem de um modo que as aquisições de recursos no passado condicionam as oportunidades futuras a este nível. A perspectiva dos recursos evidencia a relação bidireccional entre estratégia e estrutura: não só uma mudança estratégica conduz à necessidade de uma mudança organizacional, mas a vivência passada da firma que está presente na estrutura organizacional e sistemas actuais, determinando as oportunidades estratégicas do presente.

O processo de aquisição dos recursos pode ser tão complexo que por vezes nem a firma, que possui um dado recurso sabe o processo exacto através do qual passou a possuir o dito recurso. A ambiguidade causal pode surgir devida à incerteza tecnológica, ou porque o processo de aquisição é um fenómeno socialmente complexo (Rumelt, 1982, Barney, 1989; Dierickx e Cool, 1989, 1994). Assim, o processo de aquisição do recurso pode ser inimitável, entre firmas ou mesmo dentro da mesma firma decorrido algum tempo.

Uma vez adquiridos os recursos, geram rendas. A imitação, substituição e mobilidade dos recursos, mesmo que assumidamente imperfeitas, tendem a desgastar essas rendas. Por outro lado, a depreciação dos activos é também aplicável aos recursos, devido a avanços tecnológicos ou a mudanças no mercado (Barney, 1986) e produz erosão nas rendas.

Um aspecto determinante para a aplicabilidade da teoria é partindo do conjunto total dos recursos da empresa fazer a identificação dos recursos que permitem à empresa deter uma vantagem competitiva sustentada. Naturalmente que esta perspectiva operacional se reveste do maior interesse para a transposição da teoria para a aplicação quotidiana em contexto empresarial, pois são esses recursos que conferem vantagem sustentada aqueles que devem ser o alvo da atenção do gestor.

Prahalad e Hamel (1990) concluíram que as *core competencies* são valiosas, inimitáveis e permitem aplicações diversas. Barney (1986, 1991) identificou as condições necessárias para que um recurso ofereça vantagem competitiva sustentada como: valor, raridade/escassez, inimitabilidade e não ser substituível.

Dierickx e Cool (1989, 1994) introduzem a noção de que o mercado dos factores, para além de ter imperfeições não é completo, sendo necessário efectuar a acumulação interna dos recursos não transaccionáveis. Segundo os autores, os activos estratégicos ou críticos são aqueles que não são transaccionáveis, não são imitáveis e não são substituíveis. A sustentabilidade que estes recursos conferem está directamente relacionada com a facilidade com que podem ser replicados, isto é, com a possibilidade de acumular um *stock* de recursos equivalente. Os autores comparam a estratégia da empresa num dado momento com o controlo das taxas de “entrada” e “saída” de cada recurso na empresa, e a sua rentabilidade potencial com o nível (*stock*) detido nos vários recursos.

Num artigo muito orientado para a aplicação prática, Grant (1991) reconhece que para uma capacidade sustentada e com potencial de geração de lucro emergir ela tem de ser durável, não transparente (inimitável), não transferível (não móvel), não replicável e apropriável. Peteraf (1993) identifica as condições subjacentes a uma vantagem competitiva sustentada como: heterogeneidade de recursos, limites à competição *ex-post*, mobilidade imperfeita dos recursos e limites à competição *ex-ante*.

Alguns dos factores citados não são mutuamente independentes. Por exemplo, o valor de um recurso diminui à medida que este se torna menos escasso, um recurso é menos valioso e menos escasso se for facilmente imitável. Do mesmo modo, um recurso transparente é replicável e a não transferibilidade de um recurso conduz à sua apropriabilidade.

Algumas das condições citadas facilitam um incremento das rendas, mas não são condições necessárias para a geração de rendas. A condição posta por Peteraf da existência de heterogeneidade de recursos é no fundo um pressuposto similar ao conceito de diferenciação assimétrica de um produto. Os recursos podem ser diferenciados horizontalmente de modo assimétrico, conduzindo a rendas diferenciais. Ou alternativamente os recursos podem ser verticalmente diferenciados com expectativas assimétricas sobre os seus benefícios. Como resultado, o acesso a recursos superiores irá

permitir à firma rendas superiores. Contudo, o que produz rendas superiores não é a heterogeneidade de recursos *per se*, mas a escassez dos recursos superiores. A heterogeneidade favorece o incremento das rendas, desde que a substituição do recurso seja cara. Mas esta não é uma condição necessária, pois é possível obter rendas possuindo apenas recursos homogêneos, desde que eles sejam escassos (por exemplo o controlo de reservas de petróleo ou de minas de diamantes).

Assim, as características dos recursos anteriormente citadas não são mutuamente exclusivas, nem completamente exaustivas.

A teoria dos recursos embora promissora em termos dos conceitos e perspectiva que introduz encontra-se ainda num estado de grande produção teórica e de alguma confusão. São três as áreas onde existe maior confusão: na definição dos conceitos envolvidos, nas áreas de aplicação da teoria e no nível de análise.

Relativamente à definição dos conceitos verifica-se que termos como: recursos da firma, *capabilities* organizacionais, e *core competencies* são utilizadas indistintamente e alternativamente. Inicialmente surgiram termos como competências distintivas, tendo posteriormente surgido termos como: recursos estratégicos da firma, activos invisíveis, activos estratégicos específicos da firma, *core competencies*, *corporate culture*, *corporate capabilities*, *organizational capabilities*, ... As definições destes termos são muitas vezes tautológicas e quando formuladas de um modo mais operacional divergem substancialmente consoante os autores. Dosi et al.(1991), definiram *core competencies* como um conjunto de *skills* diferenciados, as rotinas e capacidades organizacionais que fornecem a base das capacidades competitivas num dado negócio. Prahalad e Hamel, por sua vez, interpretam *core competencies* numa perspectiva muito mais estreita, focando principalmente nos recursos humanos.

Quanto às áreas de aplicação da teoria verifica-se que existem autores como Prahalad e Hamel que defendem que as *core competencies* devem ser aplicadas em múltiplos mercados, autores como Rumelt e Barney utilizam a teoria dos recursos para estudar a sustentabilidade de uma vantagem competitiva dentro de um só mercado, como alternativa à perspectiva de Porter (a estratégia dentro de uma unidade de negócio deve ser orientada com base nos recursos disponíveis e não com base nas oportunidades ambientais).

Finalmente quanto ao nível de análise, alguns autores dentro da teoria afirmam que a empresa é a unidade de análise relevante e não ao nível da indústria. Contudo, outros autores que defendem que as rendas podem ser geradas por assimetrias no mercados dos recursos estão implicitamente a exigir também uma análise ao nível da indústria, dado que de outro modo não é possível identificar e explorar as assimetrias.

Metodologia para identificação de recursos

Kay (1993), faz uma sistematização coerente e operacional da Teoria dos Recursos, numa perspectiva de identificação e avaliação em termos concretos dos recursos de uma dada empresa. O autor identifica quatro fontes principais de vantagem competitiva: **arquitectura**, **reputação**, **inovação** e **activos estratégicos**. Os três primeiros factores são vistos como fontes de capacidades distintivas, que dada a perspectiva do autor coincidem com recursos únicos (ou seja específicos da empresa). Numa perspectiva mais abrangente, os recursos podem ser vistos como os activos tangíveis ou intangíveis que a empresa possui ou controla e que lhe permitem conceber e implementar estratégias que lhe melhoram a eficiência e efectividade (no fundo, possibilitem uma vantagem competitiva à empresa), englobando também os activos estratégicos.

A **arquitectura** consiste numa rede de contratos dentro ou à volta da firma que vão desde as relações da empresa com os seus colaboradores e das relações entre estes (arquitectura interna) às relações que a firma estabelece com os seus fornecedores, clientes e mesmo parceiros dentro de um mercado (arquitectura externa). O valor da arquitectura reside na capacidade que a organização tem de estabelecer um conhecimento organizacional e rotinas com a flexibilidade necessária, para responder às mudanças, permitindo um fluxo de informação aberto e fácil. Cada um destes aspectos pode transformar-se num activo da firma, o conhecimento organizacional é mais valioso que a soma dos conhecimentos individuais dos membros da firma, a flexibilidade e capacidade de resposta que se estendem a toda a organização e aos seus membros.

A arquitectura é algo que para ser dificilmente imitável e ter um carácter específico de uma dada empresa tem de ser algo que se baseia na capacidade do estabelecimento e manutenção de relações duradouras e de criar um ambiente que seja dissuasivo e penalize comportamentos oportunistas, ou

seja que crie um ética cooperativa. Trata-se portanto de algo mais do que aquilo que se pode descrever por palavras pois de outro modo poder-se-ia pôr por escrito e ser replicável. À semelhança do que acontece com outros recursos é mais fácil manter uma dada arquitectura já existente do que criar uma dada arquitectura bem definida.

O padrão das relações que se estabelecem assentam em contratos muitas vezes implícitos, que beneficiam do facto de os participantes actuarem como jogadores num jogo continuado e repetido. Agindo desta forma, encontram-se respostas superiores a problemas como a cooperação, a coordenação e o empenhamento. A arquitectura é uma característica das organizações, que não assenta na existência de colaboradores excepcionais, mas sim na capacidade que a organização tem de conseguir que indivíduos comuns tenham desempenhos extraordinários devido aos sistemas implementados, à cultura,

Os contratos tradicionais são demasiado estreitos e limitativos, não integrando os comportamentos que se baseiam no estabelecimento de contratos implícitos e tácitos assentes na repetição, reciprocidade e na interacção repetida.

A **reputação** é apontada por Kay como a segunda capacidade distintiva primária. A reputação é o mecanismo comercial mais importante para comunicar de forma imediata e segura com o consumidor. A importância da reputação difere de mercado para mercado. Os consumidores informam-se sobre as características dos produtos de muitos modos diferentes, por vezes aprendem através pesquisa ou noutros casos através da utilização do produto. A reputação é importante em mercados que vão desde o aluguer de automóveis à venda de serviços de contabilidade, onde neste último caso o qualidade do produto só pode ser aferida após um período longo de experimentação do produto. Nestes mercados, a reputação é difícil e onerosa de obter, mas uma vez alcançada pode render elevado valor acrescentado. Num mercado onde os consumidores possam facilmente certificar-se das características do produto que estão a comprar a reputação desempenha um papel pouco importante, pois se é fácil ao consumidor avaliar, por exemplo que um produto tem qualidade superior, ele é também capaz de aferir quanto está disposto a pagar a mais por esse incremento de qualidade, não deixando margem ao vendedor para acrescentar valor ao seu produto devido ao incremento de qualidade. Caso o produto não seja fácil de analisar por parte do consumidor ele vai estar disposto a pagar não só o incremento de qualidade, mas também a garantia que um dado vendedor lhe oferece de que esse produto é efectivamente de qualidade superior. Este diferencial em termos do que o consumidor está disposto a pagar é superior aos custos inerentes a proporcionar o nível de qualidade superior, havendo portanto criação de valor para o vendedor devido à reputação.

No longo prazo a reputação só pode ser baseada no fornecimento consistente ao longo do tempo de um dado nível de qualidade esperado pelo consumidor, ao longo de tentativas sucessivas. Assim, os mercados dos bens de experiência de longo-prazo (isto é excluindo aqueles em que ao experimentar o bem se adquire imediatamente toda a informação sobre as suas características, ex. um chocolate novo, ou uma cerveja) são aqueles onde a reputação assume maior importância e simultaneamente onde esta é mais difícil de conseguir. Tratando-se de um bem de experiência de longo-prazo, só ao fim de bastante tempo de utilização é que o consumidor pode concluir que a qualidade do produto é elevada e só ao fim de mais tempo ainda é que o consumidor pode estar certo de que a qualidade é consistentemente elevada.

A reputação de um produto deste tipo tende a ser divulgada de modo diferente consoante o tipo de produto em questão, caso se trate de restaurantes, espectáculos ou lojas, assuntos sobre os quais são vulgares as trocas de impressões, por oposição a produtos sanitários, preservativos, produtos de higiene íntima ou nalguns países a serviços financeiros.

A reputação é em geral mais fácil de estabelecer a companhias que possuem outras fontes de vantagem competitiva. A existência de outra vantagem competitiva é um sinal de empenhamento num dado mercado. A detenção de vantagens competitivas fornece fundos para investir em reputação no futuro. As empresas tendem sempre a acelerar o estabelecimento da reputação e existem dois modos para promover a reputação: fazendo promessas credíveis relativamente à qualidade do produto (que tenham custos elevados para a firma caso se venha a verificar que estas não são verdadeiras), efectuando demonstrações públicas credíveis de empenhamento num dado mercado numa perspectiva de longo prazo. Os mecanismos vulgarmente utilizados para alcançar este objectivo incluem: ofertas de lançamento, fornecimento de garantias por prazos fixados, políticas de reembolso em caso da não satisfação do cliente, investimentos substanciais em publicidade e campanhas de lançamento, construção de uma reputação associada a outras já bem enraizadas num dado mercado.

Um dos modos muitas vezes utilizado para consolidar ou iniciar a criação de uma reputação é a utilização de personalidades conhecidas para fazer a publicidade do produto em questão. Este processo, embora não se baseie na maior parte das vezes no conhecimento profundo do produto por parte das personalidades utilizadas na divulgação, tem uma componente lógica e racional, que se baseia no facto de ser imprescindível à personalidade a existência de um determinado nível de veracidade nas suas afirmações, pois de outro modo o seu valor como divulgadores decresce e comprometem as suas possibilidades futuras com outros patrocinadores. A ligação da imagem pública da personagem com os atributos do produto, mesmo nos casos em que essa ligação é aparentemente ténue, é explorada através de relações implícitas e subconscientes.

Existem, no entanto, outros processos para divulgar, expandir a reputação, como sejam a associação a reputação detida pela marca, ou empresa noutras áreas para as quais a associação à marca seja de algum modo relacionada, produzindo vantagem. Veja-se a utilização da reputação detida pela BMW ao nível da construção de carros no comércio de motos ou de roupas desportivas. Ao associar-se uma forte reputação detida no *core business* de uma empresa a um negócio marginal dessa mesma empresa, está à partida a garantir-se que o nível de qualidade nesse novo produto será similar ao dos produtos anteriormente comercializados pela marca, pois não é do interesse da empresa danificar a reputação detida no seu negócio fundamental.

A reputação, dado ser difícil e dispendiosa de estabelecer é naturalmente tida como uma área de investimento em manutenção. Na realidade só é compensatório manter a reputação quando estão reunidas duas condições, quando é pago um prémio pelo facto de ser conhecido como fornecedor de qualidade elevada (e este prémio é superior ao custo de fornecer o nível de qualidade pretendido, um exemplo típico é o caso dos médicos, em que os custos são aproximadamente os mesmos quer se trate de um bom ou mau profissional) e quando vai haver interacções repetidas (pois sempre que se prevê que haja apenas uma interacção o melhor modo de jogar é sempre iludir a outra parte).

A reputação pode perder valor, um dos modos em que se verifica a sua desvalorização surge quando é introduzido um padrão (medida) de qualidade independente, que reduza a importância das garantias fornecidas por uma determinada marca.

A **inovação** é segundo Kay a terceira fonte de capacidades distintivas numa empresa, apesar de muitas vezes as empresas não terem a capacidade de obter vantagem competitiva baseada na inovação. Por vezes o que parecem ser os frutos da inovação são no fundo as consequências da existência de uma dada arquitectura na empresa que estimula um processo de inovação contínua (arquitectura capaz de gerar inovação), ou que permite a implementação da inovação de um modo particularmente eficaz (arquitectura capaz de se apropriar da inovação).

O processo de inovação envolve interacções complexas entre firmas, sendo típicas duas situações, numa delas o inovador pode proteger-se através da utilização de patentes, a outra prende-se com a necessidade de impor *standards* técnicos comuns (pois para permitir a apropriação e sustentabilidade das rendas uma inovação tem de conseguir impor-se como tecnologia padrão pois em muitos casos em que isso não é conseguido uma tecnologia inferior pode permitir maiores ganhos por estar implantada como *standard* no mercado).

Existem numerosos exemplos de companhias que introduziram tecnologias que hoje são *standard* e que no entanto foram incapazes de se apropriar das rendas associadas (a EMI, uma companhia inglesa, foi pioneira na televisão, líder em computadores, introduziu uma tecnologia de *scanner* que revolucionou a radiologia e hoje apenas está no negócio ao nível dos equipamentos musicais).

As maiores dificuldades relativamente ao estabelecimento de uma vantagem competitiva baseada na inovação têm três aspectos:

- a inovação é por natureza um processo caro e incerto, mesmo quando a inovação tem como resultado um sucesso tecnológico pode não vir a ser lucrativa.
- o processo de inovação é difícil de gerir e requer *skills* especiais, o mesmo acontecendo com o controlo da inovação nas firmas para as quais a sua posição no mercado não se baseia na sua tecnologia.
- os resultados da inovação são difíceis de apropriar. Os resultados da inovação têm de ser protegidos dos competidores, dos fornecedores e dos clientes, e podem ainda ser captados apenas por grupos dentro da firma e não pela própria organização.

O problema da apropriabilidade da inovação prende-se com a facilidade de replicação que se verifica na maior parte das inovações. Formas de protecção como as patentes e as leis que protegem os direitos de autor são formas que a sociedade encontrou para protegerem o inovador (pois é do interesse geral a protecção deste na medida em que caso contrário se faz desaparecer o incentivo para a continuação da

introdução de inovações). O problema que muito vulgarmente se enfrenta é a dificuldade em proteger por estes meios uma parte significativa das inovações (veja-se o caso das inovações nos bens de consumo ou nos serviços financeiros). Mesmo nos produtos onde este tipo de mecanismos funciona existem ainda problemas complexos, veja-se o caso dos produtos farmacêuticos, onde por vezes se "contornam" patentes, introduzindo modificações menores ao nível da estrutura molecular das substância, mantendo o mesmo tipo de actuação. Outro processo de protecção para além da protecção legal é a não divulgação da inovação. Este processo é poucas vezes utilizável, na medida em que muitas vezes a apropriação do valor da inovação depende da sua comunicação aos consumidores (o que implica a divulgação aos restantes interessados), noutros casos a inovação mesmo que mantida em sigilo não resiste a uma investigação dos competidores sobre o produto comercializado.

Um outro processo que permite a apropriabilidade do valor da inovação é a estratégia, disto é exemplo o *walkman* da Sony, que apesar de ser facilmente imitável por outros fabricantes de electrónica a Sony teve a capacidade de se manter na liderança deste tipo de produto.

De um modo geral transformar a inovação numa vantagem competitiva é mais fácil quando existem simultaneamente outras capacidades distintivas, como por exemplo reputação e inovação ou inovação e arquitectura, ..., sendo as duas referidas combinações de recursos com elevado potencial. Tome-se o exemplo do sector financeiro, onde poucas são as inovações que não podem ser rapidamente imitadas, mas as diferenças tipicamente existentes ao nível da reputação das instituições conferem grandes diferenças ao valor da inovação como fonte de vantagem competitiva. Produtos inovadores nesta área podem levantar receios e não ter grande sucesso caso não estejam acompanhados por uma reputação sólida, que dissipe os receios trazidos pela inovação.

Quanto às inovações que requerem o estabelecimento de um *standard* verifica-se que no médio prazo a tendência é para apenas um dos *standards* sobreviver, ainda que muitas vezes não tenha qualquer vantagem a nível tecnológico, bastando apenas em muitos casos que seja convicção dominante de que esse será o modelo que irá prevalecer. Relativamente a este aspecto há dois elementos fundamentais, a rapidez com que se alcança uma base instalada e a credibilidade do vendedor. Tomando o exemplo dos dois sistemas de video gravadores, o VHS da JVC e o Betamax da Sony, verificou-se que a estratégia da Sony, partiu do principio errado de que a sua dominância no mercado profissional do video lhe iria garantir uma dominância no mercado não profissional. A estratégia da JVC, baseada numa política aberta da atribuição de licenças, assegurou um estabelecimento mais rápido deste tipo de equipamentos obtendo assim uma base instalada antes da Sony.

A relação forte que existe entre a arquitectura e a inovação pode ser, como se referiu, de dois tipos: uma arquitectura que permite à firma gerar continuamente uma série de inovações, ou quando a arquitectura da firma lhe permite adoptar de modo rápido e eficiente tecnologia inovadora disponível no mercado. O primeiro tipo de arquitectura (arquitectura dirigida para a inovação) gera vantagem competitiva sustentada na medida em que, uma série contínua de inovação em que cada uma confere apenas uma vantagem competitiva com uma duração relativamente curta, se transforma numa vantagem sustentada uma vez que o processo não é interrompido. No segundo caso, temos uma arquitectura dirigida à apropriação da inovação.

As arquitecturas dirigidas para a inovação, são características de empresas de electrónica, da indústria farmacêutica, de desenvolvimento de *software*, etc, ou seja, empresas onde a tecnologia é central à detenção de vantagem competitiva. Tipicamente nestes casos a estrutura da organização é informal, as estruturas de remuneração são pouco verticalizadas e, principalmente, indexadas à performance da organização como um todo (em vez de dependerem estritamente da performance individual). Existem também processos de difusão da informação rápidos e a nível global sendo os sistema de resposta da empresa extremamente rápidos (cultura da empresa pouco burocrática). Empresas como a Hewlett-Packard ilustram bem o tipo de arquitectura que se acaba de descrever, onde a constante criação de produtos inovadores permite a perpetuação da vantagem competitiva.

O valor da inovação depende fortemente do tipo de indústria que se considere, tomando o caso das firmas na área financeira torna-se evidente que a ausência de inovação pode destruir a vantagem competitiva, mas a detenção de uma grande capacidade de inovação só por si não pode tornar um banco pouco eficiente, num banco com grande vantagem competitiva. Por vezes verifica-se que as firmas numa situação de redução da sua vantagem competitiva tentam recorrer à inovação como forma de superar as suas debilidades noutras áreas, isto passa-se em indústrias onde este tipo de recurso não é central ao negócio. O resultado típico destas acções é o fracasso, pois as vantagens adquiridas com base em inovação são frágeis e de um modo geral incapazes de colmatar as debilidades noutras áreas. Este tipo de actuação tem sido observado quando a tecnologia é vista como a forma de responder à competição de baseada em baixos custos (de países com mão de obra barata). Os exemplos podem

encontrar-se em indústrias como a indústria de produção automóvel britânica ou a indústria europeia de cutelaria onde a introdução de inovação não apropriável não conseguiu superar as desvantagens competitivas.

Numa outra vertente, a base de vantagem competitiva de algumas firmas é em muitos casos a posse de **activos estratégicos**. Segundo Kay, os activos estratégicos conferem vantagem competitiva a uma empresa como resultado da posição que esta ocupa no mercado e não resultam de características únicas específicas dessa empresa. Trata-se de uma fonte de vantagem que não é específica de uma dada empresa, ou seja, se uma outra empresa estivesse na mesma posição obteria uma vantagem similar. Os activos estratégicos podem resultar de três situações: da existência de um monopólio natural, da realização de investimentos que dêem origem a uma estrutura de custos particularmente competitiva (*sunk costs*), ou da existência de mecanismos de regulamentação e atribuição de licenças que condicionam o acesso a esse mercado.

A detenção de recursos por parte de uma empresa permite-lhe produzir a custos inferiores aos seus competidores, ou aumentar o valor dos seus produtos de modo a colocá-la em vantagem face aos seus rivais. Os recursos são o resultado de determinadas características da organização que lhe são específicas - a sua arquitectura, a sua reputação ou o seu sucesso ao nível da inovação. Quando a empresa possui activos estratégicos ela está em vantagem face aos seus competidores, ainda que não tenha a capacidade de produzir a custos inferiores ou de aumentar o valor dos seus produtos.

A existência de um monopólio natural, é um dos activos estratégicos considerados e surge quando existem economias de escala ou o mercado é demasiado pequeno para que outro competidor se sinta tentado a entrar nesse mercado pois não conseguiria dimensão eficiente. Numa boa parte das indústrias os monopólios naturais foram desaparecendo à medida que ocorreu a globalização da economia e passou a ser possível ter acesso a mercados externos de modo fácil passando a dimensão do mercado doméstico a ser um factor marginal. Restam contudo ainda alguns monopólios naturais, ao nível da construção de aeronaves (onde o mercado mundial não comporta mais do que um número muito reduzido de competidores), ou mais vulgarmente no fornecimento de serviços de electricidade, gás, telefone, redes viárias, transporte ferroviário, ..., onde a duplicação das infraestruturas, para permitir a existência de mais do que um fornecedor cria duplicações de custos impossíveis de suportar com as receitas correspondentes. A outra dimensão, existem quase sempre monopólios naturais quando o produto é preferencialmente adquirido numa vizinhança limitada e onde a dimensão do mercado comporta apenas um fornecedor. Outra situação em que se verifica a existência deste tipo de monopólio surge quando a firma preenche um nicho de mercado muito estreito.

A detenção de um monopólio natural pode tornar-se uma vantagem competitiva muito mais sustentável se for acompanhada por vantagens baseadas em *sunk costs*. O facto de a empresa já estar presente no mercado e de ter tido a oportunidade de explorar economias por ter feito um determinado percurso ao longo da curva da experiência são exemplos deste tipo de custos. O estabelecimento de uma firma num dado mercado requer a realização de uma série de investimentos que são de algum modo "irrecuperáveis", a construção da fábrica, a formação dos colaboradores, o desenvolvimento de uma rede de distribuição, o estabelecimento de uma reputação junto dos seus clientes,

De um modo geral as indústrias que são capital intensivas (como a indústria cimenteira ou a produção de electricidade) têm elevados *sunk costs*, contudo há excepções como sejam a indústria de transporte aéreo, pois neste caso existe um mercado muito activo para a colocação de equipamentos já utilizados.

A detenção de uma vantagem competitiva baseada na atribuição de licenças ou na protecção criada por ambientes regulatorios tem vindo a ser progressivamente mais rara na medida em que há uma tendencia crescente para a desregulamentação dos mercados e para a sua liberalização. Existem, no entanto, ainda numerosos exemplos de forte intervenção governamental em muitos sectores, em especial aqueles com características de monopólio natural, como sejam as comunicações, o fornecimento de electricidade, o transporte ferroviário, em especial nos países europeus. O peso da intervenção do estado tem vindo a diminuir, através da privatização de muitos sectores (de modo total ou parcial) com o conseqüente aumento da competição nessas indústrias e com substanciais ganhos para o utilizador final (e frequentes mudanças radicais dos resultados das empresas, passagem de situações de lucro elevado para algum prejuízo).

Relativamente a este tipo de suporte de vantagem competitiva há que referir que a estratégia das empresas é extremamente dependente da evolução dos enquadramentos políticos e que a vantagem se pode considerar bastante volátil.

3.3 - Análise da Estratégia da VA à Luz da Teoria dos Recursos

Quais as capacidades distintivas que o grupo VA possui?

Numa indústria onde a competição é tão intensa, onde existe um número significativo de empresas com marcas internacionalizadas, ou seja com reputação estabelecida num grande número de mercados, pode colocar-se a questão: “Em que vantagens pode o grupo VA basear a internacionalização da marca? Qual o grau de sustentabilidade dessas vantagens?” Desta discussão surge naturalmente uma identificação dos pontos fortes do grupo VA, que poderá ser estruturada segundo uma perspectiva de recursos únicos da empresa, avaliando até que ponto esses recursos conferem uma vantagem sustentada. O conceito de sustentabilidade defendido por Dierickx e Cool (1989) assenta na dificuldade dos competidores conseguirem deter um *stock* de um determinado conjunto de recursos que lhes confira uma posição competitiva similar. Os autores identificam três modos através dos quais os competidores podem alcançar essa posição competitiva: adquirindo os recursos em que assenta a vantagem competitiva, acumulando internamente os referidos recursos ou substituindo os recursos de modo a que os recursos dos competidores se tornem obsoletos. A aquisição dos recursos nem sempre é possível na medida em que existem recursos não transacionáveis. A acumulação interna dos recursos está dependente de aspectos como deseconomias de compressão temporal, efeitos de massa crítica, interligação entre os recursos, erosão dos recursos e ambiguidade causal. Quanto à substituição de recursos é mais difícil de avaliar, representando no entanto, um risco mais elevado para a empresa que possui os recursos, na medida em que pode tornar obsoleto todo o seu *stock* de recursos.

A discussão da sustentabilidade dos recursos identificados na VA pode basear-se neste conceito colocando questões como: “O que será necessário a um competidor para poder replicar esse recurso? Que competidores estarão mais bem posicionados para o fazer? Será fácil ao competidor identificar os *inputs* necessários ao resultado pretendido? Quanto tempo será necessário para replicar o recurso?”

A identificação dos recursos fez-se através da sistematização proposta por Kay. Após uma análise sistemática e exaustiva dos eventuais recursos da VA e da avaliação da sua sustentabilidade, conclui-se que numa perspectiva de recursos únicos as maiores fontes de vantagem competitiva sustentada da Vista Alegre são ao nível da reputação e arquitectura:

- Reputação no mercado português
- *Know-how* de produção e vantagem de custos
- *Design*
- Liderança em quota de mercado a nível nacional

Estas conclusões, como se disse, resultam da análise exaustiva de todas as fontes de recursos identificadas por Kay e da avaliação da respectiva sustentabilidade desses recursos, que seguidamente se apresenta.

➤ Inovação

A nível das tecnologias de fabrico a capacidade de inovação passa pelo desenvolvimento da tecnologia dos decalques, por forma a obterem-se cores inovadoras nesta tecnologia (ou seja procurando reproduzir em decalque certas cores apenas possíveis na pintura à mão). A VA possui *know-how* nesta área devido à integração da Interdecal, não detendo contudo a VA nesta área uma vantagem sustentada devido à imitabilidade do recurso.

As inovações a nível da produção são mais dificilmente imitáveis devido a problemas de ambiguidade causal. Contudo, os recursos detidos pela VA nesta área são modestos (contribuindo para tanto a aquisição dos equipamentos no exterior, e o estado de maturidade da tecnologia de produção da porcelana).

➤ Reputação

Dos recursos únicos da Vista Alegre, o primeiro e principal, é sem dúvida a imagem de marca no mercado português. A este nome são associados aspectos como prestígio, qualidade, tradição e até mesmo um certo patriotismo (na medida em que é um produto genuinamente português de elevada qualidade, algo que não passa de moda).

Esta é provavelmente a área na qual o grupo possui o maior *stock* de recursos. No mercado interno a VA é a empresa com imagem de marca mais forte e a marca com maior valor na área da porcelana. Mais ainda, as porcelanas Vista Alegre integram o grupo dos produtos que simbolizam a produção portuguesa de qualidade, sendo este aspecto evidenciado pelo facto de ser utilizada nos presentes oferecidos pelo Estado Português.

Parte desde activo deve-se à presença no mercado português desde há cerca de 170 anos, que é um período suficientemente longo para criar raízes profundas e tradição de utilização na maior parte das famílias portuguesas de todas as classes sociais. Trata-se de um recurso difícil de replicar noutros mercados, em que o *know-how* da construção da marca no mercado nacional não parece trazer grande vantagem para a implementação a nível internacional.

A reputação no mercado nacional, reflecte-se na liderança em termos de quota e no facto de ser a empresa nacional que cobra o *price premium* mais elevado.

Nos mercados internacionais a reputação da VA está divulgada a públicos muito restritos. Assim, o facto de estar presente em lojas de elevado prestígio a nível internacional, em museus e em numerosas colecções particulares, não confere valor à marca em termos do consumidor comum nesses países.

A existência de consumidores de grande prestígio e projecção mundial, como sejam as casas reais, a ONU,... são recursos que a empresa possui, sem que, até ao presente os tenha utilizado como forma de aumentar as rendas nos mercados externos.

Estes recursos sendo importantes para a internacionalização da empresa, não permitem só por si a captação de valor, requerem investimentos na área da comunicação e *marketing*, mas são activos fundamentais para a construção da marca. Relativamente à sustentabilidade destes recursos, pode dizer-se que colocam a VA ao nível dos maiores produtores mundiais (que também possuem este tipo de recursos). A comunicação e divulgação destes recursos ao consumidor internacional seria “ideal” sob a perspectiva da VA, correspondendo a passar do anonimato ao estrelato, mas irá ser um processo lento e com elevadas necessidades de investimento.

Numa outra vertente, a reputação da VA junto aos concorrentes a nível europeu é um recurso que a VA tem explorado através das actividades de *sourcing* que tem desenvolvido. Este recurso poderá também ser explorado noutras ópticas, como sejam a possibilidade do estabelecimento de alianças para penetrar em novos mercados, para partilhar actividades de I&D, estabelecer novas instalações produtivas em locais de baixo custo de mão-de-obra (países do leste europeu, países asiáticos, Marrocos)....

➤ Arquitectura

• Arquitectura Externa

A VA tem liderado o mercado nacional por um período de tempo muito longo, o que introduziu traços fortes na cultura da empresa comparáveis à actuação de um monopolista num mercado. Assim, o papel das necessidades do consumidor em termos de *design* e todos os aspectos do serviço ao cliente têm vindo a ser introduzidos recentemente e integrados na actuação do grupo, o que é também consequência da evolução do grupo de uma perspectiva estritamente industrial para uma estratégia que privilegia a intervenção na área da comercialização.

A rede das lojas VA permitiu um contacto muito mais próximo com o consumidor final, existindo actualmente uma maior vocação para atender às necessidades do cliente por parte da VA. A proximidade ao consumidor final é um recurso imitável embora a VA possa ter alguma vantagem devida à associação deste recurso com a detenção de uma reputação de qualidade e prestígio.

A imagem institucional da empresa pode constituir motivo de vantagem no esforço de internacionalização da VA, quer ao nível da atracção de parceiros de reputação ao nível nacional (para por exemplo construir redes de lojas “próprias”) quer ao nível da capacidade para captação de apoios estatais e de nível comunitário. Estes últimos aspectos referidos, embora não possam ser considerados vantagens competitivas sustentadas, podem ser certamente fonte de vantagem competitiva!?

A nível da arquitectura externa, há ainda que analisar as relações da VA com os seus fornecedores, que evidenciam algum esforço de integração. As participações no capital de empresas produtoras de caulino e o controlo da produção de decalques são exemplos desta tendência. Estes aspectos da relação com os fornecedores, não conferem uma vantagem muito significativa, na medida em que podem ser replicados com alguma facilidade pelos competidores.

- Arquitectura Interna (Estrutura e Cultura)

Uma análise da estrutura do grupo resultante da fusão e do seu funcionamento permite-nos concluir que está implementado um sistema de gestão que garante a coerência de objectivos entre as várias empresas do grupo e que a fusão entre os dois grupos funciona de facto.

A constituição de conselhos de administração de cada um dos grupos: VA e Cerexport, com elementos comuns foi um modo eficaz de evitar as disputas de poder e peso entre os grupos. A centralização da definição das políticas de produção, comercial e de *marketing* para todas as empresas do grupo constituem a única forma razoável de explorar as sinergias geradas. Finalmente, o sistema de reuniões regulares, entre a gestão das empresas do grupo e a administração, bem como as reuniões cruzadas inter-empresas parecem fundamentais para a criação de uma cultura “uniforme” entre as empresas dos dois grupos.

Uma questão que pode levantar-se é “Que tipo de iniciativas poderiam contribuir para o fortalecimento de uma cultura única? Como se pode usar este processo de socialização para moldar a cultura do grupo VA/Cerexport?” Parece-me evidente que a criação de equipas constituídas por elementos das várias empresas do grupo para o desenvolvimento de projectos comuns, em áreas consideradas críticas para o grupo, nomeadamente o desenvolvimento de projectos na área da qualidade, o desenvolvimento das técnicas de logística a implementar no âmbito da centralização do armazém,..., contribuiriam para a criação de uma cultura mais “uniforme” e eventualmente para se construir uma cultura do grupo e não um conjunto de empresas com várias culturas.

Há que ter em mente que o grupo hoje existente VA/Cerexport integra duas empresas com culturas muito diferentes, sendo um objectivo da actual administração conciliar os aspectos positivos de cada cultura. Assim, pretende-se introduzir na VA características de maior autonomia e rapidez de decisão, que são traços vinculados da cultura do grupo Cerexport. Paralelamente pretende-se preservar aspectos como a dedicação à empresa e um certo orgulho que se constata na maior parte dos funcionários da VA, que são características muito vinculadas na cultura tradicional da VA.

Ao nível da cultura da empresa, sem dúvida que a empresa do grupo com uma cultura empresarial mais forte é a Fábrica de Porcelanas da Vista Alegre, o que está relacionado com aspectos como a sua “idade”, todo o conceito subjacente à construção do complexo produtivo e infra-estruturas complementares. A forte cultura existente é determinante para o desenvolvimento das actividades de pintura à mão e para o trabalho de *design* e concepção de produtos, que está centralizado nesta unidade, sendo um recurso muito difícil de replicar.

Pode discutir-se a importância da cultura na posição que a VA tem actualmente no mercado português. Não é evidente que hoje este seja um factor determinante, mas aparentemente, ao longo do tempo foi determinante para se alcançar essa posição.

O grupo está desde há algum tempo a sofrer modificações profundas, relacionadas com o aumento de dimensão devido à fusão, e também com a transformação de um grupo basicamente industrial e exclusivamente com vocação de produção para um grupo com forte actividade comercial e onde o *marketing* passou a ocupar um papel determinante. Estas alterações provocam naturalmente alguma turbulência ao nível da cultura da empresa, que poderão ser utilizadas para introduzir novos traços necessários às novas ambições do grupo.

- Arquitectura Interna (Competências)

- ↳ Produção de qualidade a baixos custos

Apesar de não dispor de informação comparativa de custos de produção entre a VA e os grandes produtores europeus, pode concluir-se à cerca da existência desta capacidade. A evidencia de que o grupo possui vantagem de custos ao nível da produção reside no facto de o grupo desenvolver actividades de subcontratação para grandes produtores europeus. Estes contratos não são uma actividade esporádica, tendo pelo contrário duração de alguns anos, o que confirma alguma sustentabilidade a este recurso. Analisando contudo as afirmações dos responsáveis pelo grupo, esta vantagem tem uma sustentabilidade relativamente limitada, estando ameaçada a prazo pela concorrência dos produtores asiáticos e do leste europeu. Actualmente estes produtores têm já a capacidade de produzir porcelanas de menor qualidade a preços extremamente baixos, no entanto ainda não desenvolveram o seu *know-how* de produção por forma a conseguir porcelanas de elevada qualidade. A vantagem de custos da VA irá resistir até que os produtores asiáticos e de leste desenvolvam estas competências.

☞ Pintura à mão

Esta capacidade é muito difícil de replicar, pois é fruto do investimento ao longo de muitos anos na Escola de Pintura e Desenho da VA. Os grandes produtores europeus já não possuem actualmente este tipo de recurso, pois os custos do produto final eram de tal modo elevados que não havia mercado.

Surge, então a questão: “Poderá a VA basear a sua internacionalização neste tipo de recurso?” Trata-se de um recurso que enfrenta o risco de ser substituído pela tecnologia dos decalques, uma vez que existem actualmente decalques que simulam a pintura à mão com grande perfeição, de forma a que só peritos podem fazer a identificação. Ainda que este recurso não fosse ameaçado pela substituição, a vantagem que poderia conferir é reduzida porque a capacidade de produção da VA é limitada e por outro lado o número de potenciais consumidores é pequeno devido ao elevado custo do produto. Adicionalmente, os produtos pintados à mão não preenchem os requisitos actualmente exigidos pelo consumidor quanto à facilidade de utilização (não podendo ser lavados à máquina ou utilizados no micro ondas).

Concluindo, embora este recurso não possa ser utilizado directamente na internacionalização, pode ser utilizado como argumento de construção da marca, constituindo um elemento de diferenciação face às restantes marcas.

☞ Design

A VA após a abertura do mercado português passou a renovar mais rapidamente as suas linhas de produtos. Este comportamento coincidiu com o aparecimento de uma maior variedade de modelos e com a tendência para a compra de um maior número de serviços ao longo da vida dos consumidores. A capacidade de inovação da VA é reconhecida, quer ao nível do *design* quer ao nível do produto. A participação anual na Feira de Frankfurt tem contribuído para a divulgação da capacidade inovadora da VA, sendo o *stand* da VA considerado dos mais inovadores.

A política adoptada em matéria de *design* pela VA procura conciliar as tendências actuais a nível internacional com a preservação de uma personalidade portuguesa. A integração das tendências internacionais é feita através da participação da equipa em feiras internacionais nas áreas da moda, têxtil lar e naturalmente também em feiras da especialidade. A preservação do carácter português do *design* é feita através da pesquisa de motivos antigos nacionais, em museus e outras fontes. A este nível é especialmente importante o motivo Companhia das Índias, pois a VA é o único fabricante a nível mundial a produzir actualmente estes serviços. A faiança nacional também tem motivos que dada a sua originalidade têm tido grande aceitação nos mercados internacionais.

Este pode ser um elemento de diferenciação com importância, desde que seja associado à imagem de marca a desenvolver a nível internacional (pois no mercado interno esta associação está muito clara na mente do consumidor).

Na área do *design* o aspecto que parece mais deficiente é a integração da informação do mercado (reação do consumidor) relativa aos novos modelos a introduzir, pois apesar de se fazer a monitorização cuidadosa da aceitação dos modelos introduzidos nas lojas Vista Alegre, a integração das preferências do consumidor não é feita antes do produto ser colocado no mercado.

A VA tem grande capacidade de inovação ao nível do *design*, no entanto esta capacidade é facilmente imitável, sendo os mecanismos de protecção de propriedade muito ineficazes nesta indústria.

Existem outras competências que a VA possui, como sejam a oferta de uma gama completa, a flexibilidade da capacidade produtiva, produção dos decalques,..., que devido à sua imitabilidade estes recursos não podem ser considerados fonte de vantagem competitiva sustentada. Outros recursos que a VA está a desenvolver, como sejam a eficiência das actividades de logística e o fornecimento de um elevado serviço ao cliente, poderão vir a ser fonte de vantagem, contudo, dado o *stock* limitado que a VA possui actualmente neste tipo de competências, estas não são de momento fonte de vantagem.

➤ Activos estratégicos

Sob o ponto de vista de **activos estratégicos** o grupo tem uma situação muito menos vantajosa do que antes da abolição das barreiras alfandegárias. O facto de Portugal ter sido no passado um mercado fechado, funcionou para a VA como um activo estratégico nessa altura, pois criou as condições para que a empresa actuasse quase como um monopolista no segmento alto, uma vez que internamente não

havia espaço no mercado para mais do que um produtor e a concorrência dos produtores externos estava dificultada pela barreira fiscal. Será também importante reflectir sobre os efeitos que os activos estratégicos podem provocar nas empresas. Neste caso a consequência natural foi a concentração da maior parte dos esforços da empresa no mercado interno, o que veio a criar dificuldades quando uma vez eliminada a protecção alfandegária foi necessário procurar outros mercados.

Ao longo de anos a VA foi fazendo investimentos no mercado nacional, ao nível da capacidade instalada, da construção da imagem de marca, da criação da rede de lojas, que permitiram que a empresa hoje detenha a liderança em termos de quota de mercado. Este activo estratégico, confere uma vantagem importante no mercado interno, sendo no entanto um activo que exige investimentos continuados para evitar a sua depreciação.

De que Forma Podem os Recursos que a Vista Alegre Possui Constituir uma Fonte de Vantagem Competitiva no Mercado Nacional?

A avaliação da posição competitiva pode ser feita através da conjugação das conclusões em termos do ambiente competitivo na indústria com os resultados da avaliação dos recursos únicos da empresa, ou seja utilizando as conclusões referentes à análise da indústria e da avaliação dos recursos da empresa.

A conjugação destas duas visões foi efectuada utilizando uma metodologia introduzida pelo Professor Luís Almeida Costa na disciplina de Política da Empresa do MBA da Faculdade de Economia da UNL. O esquema de análise proposto faz a avaliação da situação competitiva da empresa conjugando os resultados da identificação dos recursos da empresa (recursos únicos e activos estratégicos) com o ambiente da indústria onde compete. A caracterização do ambiente competitivo numa dada indústria permite avaliar as perspectivas típicas de rentabilidade que os competidores têm nessa indústria. A teoria dos recursos permite a avaliação da perspectivas de rentabilidade de um modo particular, tendo em conta as características específicas da empresa.

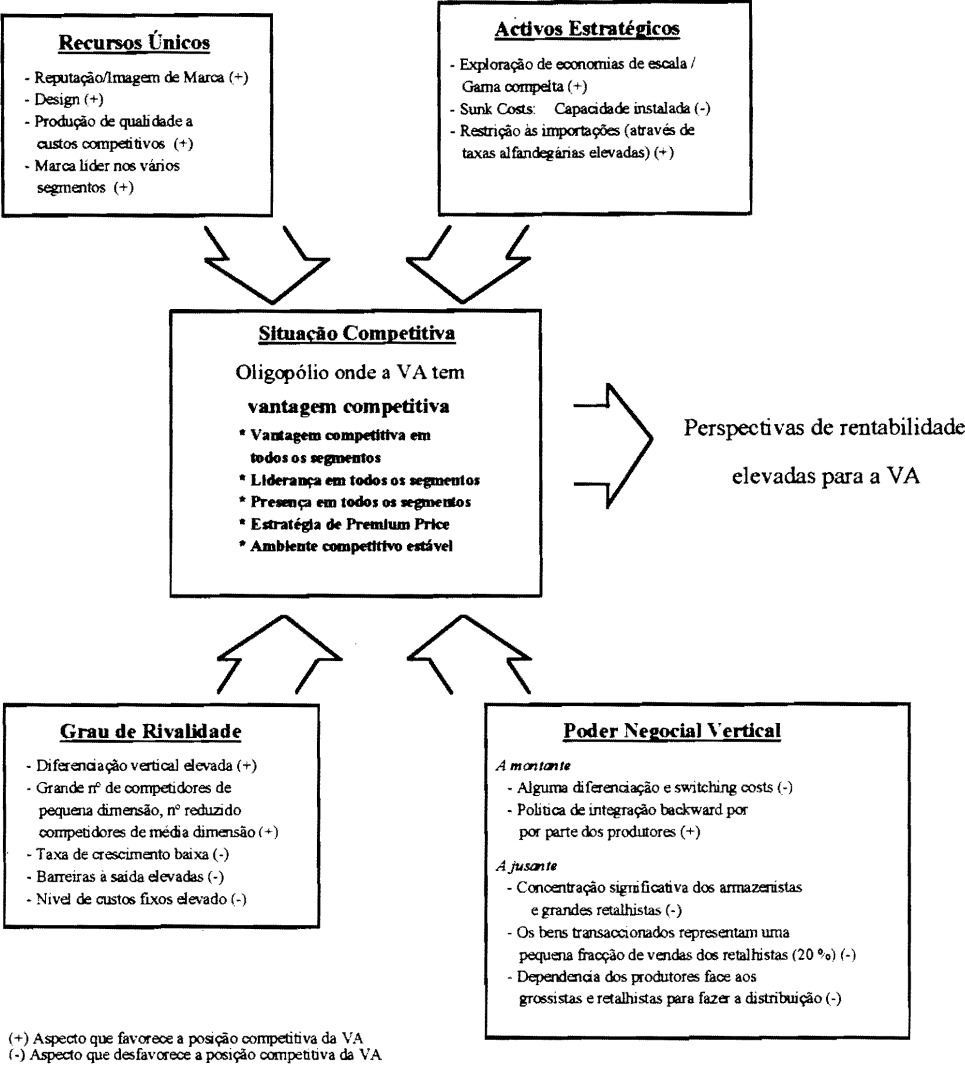
A definição do ambiente competitivo da indústria faz-se com base na avaliação dos factores estruturais que determinam o grau de rivalidade na indústria e a análise do poder negocial vertical. No fundo estas duas dimensões utilizadas para definir o ambiente competitivo na indústria integram três das forças identificadas por Porter no seu modelo. Das cinco forças identificadas por Porter há duas que aparentemente não estão presentes neste modelo: a ameaça dos produtos substitutos e as barreiras à entrada. Esta ausência é no entanto apenas aparente.

A ameaça dos produtos substitutos está presente no conceito de sustentabilidade dos recursos e de um modo mais abrangente na medida em que mesmo quando existe a ameaça do produto ser substituído esta pode não depreciar significativamente os recursos da empresa, desde que estes lhe permitam entrar num novo mercado.

Relativamente ao conceito de barreiras à entrada está presente na identificação dos recursos únicos, uma vez que algumas categorias de recursos seriam classificadas como barreiras à entrada segundo Porter (veja-se por exemplo as questões relacionadas com a reputação, que nalgumas indústrias constituem fortes barreiras à entrada). O conceito de barreiras à entrada inclui, no entanto, aspectos como sejam o acesso favorável a matérias primas, que pode não constituir uma barreira de facto. Quando o custo de oportunidade de utilizar as matérias primas (ainda que obtidas em condições favoráveis) é igual ao seu valor de mercado, não faz sentido utilizar uma eventual vantagem de custos com esta base para subsidiar outras actividades da empresa (onde esta seja eventualmente menos eficiente). As restantes fontes de barreiras à entrada estão, como se referiu, consideradas neste modelo, mas numa perspectiva de recursos, que podem ou não ter valor numa dada indústria.

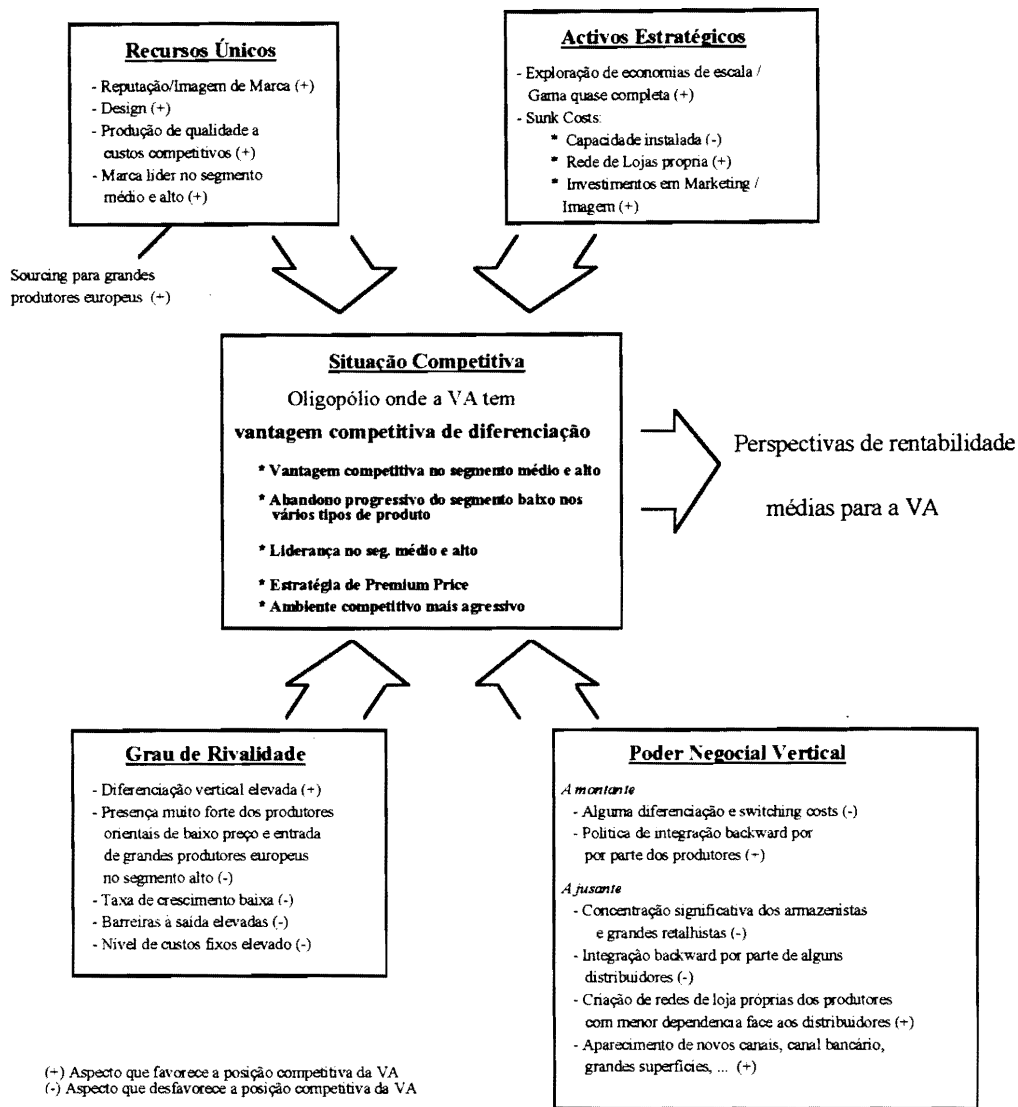
Da aplicação desta metodologia ao mercado nacional em dois momentos, antes e depois da liberalização do mercado, resulta uma evidente redução da vantagem competitiva da VA e um realinhamento da estratégia do grupo no sentido de encontrar novas fontes de vantagem competitiva.

Situação Competitiva da VA no Mercado Nacional *antes* da Adesão à UE



Antes da adesão de Portugal à União Europeia a VA enfrentava uma situação competitiva onde as perspectivas de rentabilidade eram elevadas, resultando de uma posição forte da empresa no mercado. Esta posição era baseada num conjunto sólido de recursos e activos estratégicos que conferiam à empresa uma vantagem competitiva significativa face aos restantes produtores nacionais. Paralelamente, o ambiente na indústria caracterizado por um elevado poder a jusante e com características vincadas de indústria madura, limitavam as margens dos produtores nacionais de porcelana.

Situação Competitiva da VA no Mercado Nacional após a Adesão à UE



A aplicação desta ferramenta de análise torna evidente a redução da vantagem competitiva detida pela VA no mercado nacional provocada pela adesão de Portugal à UE.

A VA reagiu à redução da vantagem competitiva que detinha no mercado nacional fazendo grandes alterações na sua estratégia.

O aumento da pressão competitiva obrigou a uma retirada do segmento baixo onde são agora os produtores asiáticos que lideram e têm vantagem de custos. Este tipo de estratégia de concentração nos segmentos médio e alto tem sido habitualmente seguida pelos produtores europeus, nesta e noutras indústrias. Pode ponderar-se se os produtores europeus não deteriam alguma vantagem em deslocarem as suas produções destinadas ao segmento baixo para os países asiáticos (explorando assim as vantagens dos custos de mão-de-obra), por forma a poderem permanecer nestes segmentos e possivelmente com vantagens face aos produtores asiáticos.

A capacidade de produção libertada pela saída do segmento baixo e a fusão com a Cerexport permitiram ao grupo entrar no negócio de *sourcing* para os grandes produtores europeus. Esta actividade só é possível devido à vantagem de custos que a VA possui para a produção de artigos de

qualidade elevada. A actividade de *sourcing* garante à VA taxas de ocupação muito elevadas, incrementando a rentabilidade da empresa.

Resumindo, há um aumento da rivalidade devido à entrada de novos competidores, uma melhoria do poder negocial dos produtores (através da criação de redes de lojas próprias e ao surgimento de novos canais) e uma redução da vantagem ao nível dos recursos e activos estratégicos detidos pela VA. A redução da vantagem baseada nos recursos e activos estratégicos foi motivada pela eliminação das barreiras alfandegárias, que por um lado retiraram a liderança da VA no segmento baixo e por outro lado aumentaram a competição no segmento alto. A redução da vantagem foi minimizada devido à entrada da VA no mercado de *sourcing*, à fusão com a Cerexport e à criação da rede de lojas própria.

Quais são as Motivações da VA para a Internacionalização? Porquê Internacionalizar a Marca?

Cada vez mais as companhias tendem a seguir estratégias de internacionalização, existindo um conjunto de factores que favorecem esta decisão: a redução das barreiras ao comércio, a criação de espaços como a UE, a NAFTA, o Mercosul, os acordos do GATT. Existindo, portanto um ambiente que favorece a globalização das trocas comerciais e as empresas são influenciadas por esse ambiente, que tem como principal efeito sobre as empresas o aumento da competição, com benefícios adicionais para o consumidor e dificuldades acrescidas para as empresas.

Antes mesmo de entrar na discussão das motivações para a internacionalização, será interessante colocar a questão: “Quais os principais perigos que uma orientação exclusivamente doméstica acarretam para um produtor?” Uma orientação deste tipo tem grandes riscos associados. Por um lado uma perspectiva exclusivamente doméstica limita a percepção e conhecimento de oportunidades em mercados além fronteiras, por outro lado, esta atitude contribui para o aumento da vulnerabilidade face à competição internacional no mercado interno. Mesmo as pequenas empresas, não estão imunes à competição internacional, não podendo pois deixar de antever que o mercado doméstico pode ser visto por um competidor internacional como um meio de expandir o seu próprio território doméstico.

As motivações racionais para a internacionalização de uma empresa são basicamente de dois tipos:

- 1) Atractividade dos mercados externos e/ou saturação do mercado doméstico (quer ao nível da procura, quer em termos de condições de produção, acesso a matérias primas, ambiente regulatório, etc.)
- 2) Existência de recursos e capacidades internas da empresa que lhe permitem deter uma vantagem competitiva nos mercados onde esteja presente

Para além destes factores, que permitem uma decisão exclusivamente racional relativamente à questão da internacionalização, podem também ser identificadas forças internas à organização, como sejam aspectos da cultura da empresa, ou a questões de liderança. Existem exemplos de processos de internacionalização bem sucedidos, que partiram não da existência de factores racionais, mas que surgiram da convicção de elementos da empresa de que esta seria uma boa estratégia (exemplo da entrada da Honda no mercado dos EUA).

Colocando questões como: “Quais as pressões no mercado interno e nos mercados onde a VA actua, que impelem a empresa a internacionalizar?”, “Quais os atractivos dos mercados externos que conduziram a VA à sua estratégia de internacionalização? Que outros podem ser identificados?” encontram-se de forma global as motivações que levaram a VA a prosseguir uma estratégia de internacionalização.

Fazendo uma classificação das motivações encontradas somos levados a concluir que predominam as motivações relacionadas com a estrutura da indústria face às motivações baseadas nos recursos e capacidades da empresa.

Assim, relativamente aos aspectos ligados à atractividade dos mercados, temos:

- Abolição das barreiras alfandegárias entre Portugal e os países da UE, que por um lado torna mais atractivos os mercados internacionais (permitindo preços mais competitivos) e por outro lado torna menos atractivo o mercado nacional (na medida em que aumenta a pressão competitiva e há erosão de rentabilidade)
- Existência de maior captação de valor por parte dos produtores nos mercados externos

- Existência de incentivos ao investimento no estrangeiro (programas como o PAIEP-Programa de Apoio à Internacionalização das Empresas Portuguesas, o PEDIP II, a participação de empresas como a IPE-Capital em esforços de internacionalização)
- Proximidade geográfica de alguns mercados e afinidades culturais com esses países

Já numa perspectiva de recursos, as principais motivações para a internacionalização são:

- Vantagem de custos da VA face a outros grandes produtores europeus, associada com a elevada qualidade da produção, que permitiria captar maior valor se existisse uma marca com reconhecimento internacional (o que não acontece actualmente, havendo necessidade de competir em preço para penetrar nos mercados)
- O leque de consumidores de prestígio que a VA possui em vários países
- *Design* próprio com grande originalidade e personalidade

Estas características da VA no plano internacional são de momento os factos que constituem os fundamentos sobre os quais poderá construir-se a marca com dimensão internacional. Naturalmente que no mercado interno a empresa é detentora de uma série de outros recursos, que não têm valor quando se tem em mente um plano de internacionalização.

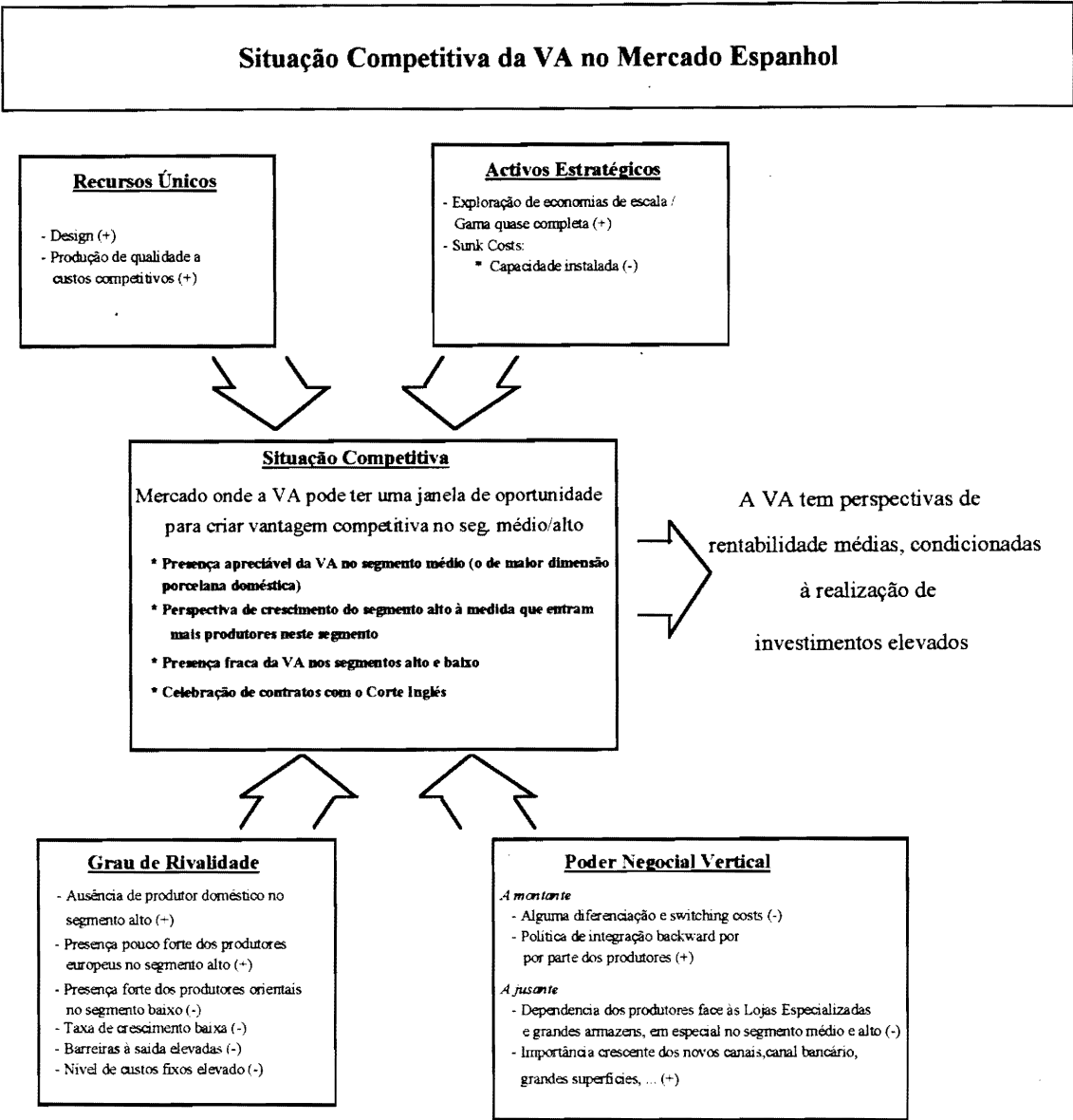
Considerando a entrada em mercados externos resulta evidente que Espanha é o único país onde o grupo VA tem um projecto imediatista de internacionalização da marca e de penetração no mercado, pelo que a análise será centrada neste mercado.

O mercado espanhol tem uma série de características que são comuns aos restantes mercados europeus, essencialmente ao nível da rivalidade existente nos segmentos baixo e médio. É no segmento alto, que em virtude da ausência de um produtor doméstico existem as maiores oportunidades.

A rivalidade no segmento alto não é muito intensa o que é uma consequência da presença fraca dos grandes produtores europeus e da ausência de um produtor doméstico. Apesar do segmento alto representar apenas 6.6% das vendas de porcelana doméstica e de hotelaria em 1991 é de esperar que a entrada de novos competidores para este segmento e a realização de investimentos em *marketing* promovam o seu crescimento.

O principal recurso detido pela VA reside na vantagem de custos face aos concorrentes internacionais que estão a instalar-se neste segmento do mercado espanhol. A vantagem de custos da VA verifica-se ao nível dos custos de produção (em especial na mão-de-obra) permitindo à empresa fazer o *sourcing* de alguns concorrentes internacionais (como por exemplo a Wedgwood). Paralelamente a VA detém argumentos (tal como os outros grandes produtores) que podem servir de base à criação de uma imagem de marca de elevado prestígio neste mercado (como sejam a sua presença nas porcelanas de várias casas reais europeias, a sua tradição e idade da empresa, ...).

A liderança do segmento alto é actualmente detida por marcas alemãs, que são associadas no mercado espanhol a grande qualidade sob o ponto de vista tecnológico. A VA poderá posicionar-se neste segmento com base na tradição, no *design* a através da associação a consumidores de elevado prestígio. Deste modo poderá estabelecer uma diferenciação face aos produtores que já se encontram no segmento, de modo a evitar o estabelecimento de um clima de rivalidade elevada neste segmento.



Da aplicação do *framework* resulta pois que existe uma janela de oportunidade a qual a VA pode explorar por forma a acumular recursos como sejam a imagem e reputação que lhe serão fundamentais para a sua rentabilidade futura neste mercado. Iniciativas como a celebração do contrato de distribuição com o “El Corte Inglés” são determinantes para a consolidação da presença neste mercado, mas terão de ser feitos investimentos muito elevados em *marketing* ao nível da comunicação e publicidade por forma a criar uma vantagem competitiva sustentada.

A VA, tendo em vista os investimentos a realizar no mercado espanhol procurou o apoio do Estado Português, através da IPE-Capital, empresa que detém 40% do capital da VA-España. Esta é uma das formas encontrada para superar a limitação que a empresa enfrenta relativamente aos recursos financeiros disponíveis para a implementação da estratégia de internacionalização.

As limitações ao nível dos recursos financeiros são, segundo o presidente da VA a principal causa da baixa velocidade a que se está a fazer a internacionalização da marca.

Qual o Impacto da Fusão na Estratégia do Grupo?

A fusão da VA com o grupo Cerexport (1990) teve lugar num cenário competitivo em que a VA começava a enfrentar a pressão competitiva dos produtores orientais, embora esta pressão não tivesse ainda atingido o máximo. Aparentemente esta foi uma estratégia encontrada para fazer face à perda

de alguns activos estratégicos decorrente da adesão à UE e ao aumento da pressão competitiva dos produtores orientais.

A motivação central para a fusão, foi segundo a administração da empresa, a obtenção de uma dimensão crítica europeia. Esta afirmação tem implícita a necessidade de explorar economias de escala para que a empresa possa internacionalizar a marca VA. As economias de escala referidas são fundamentalmente ao nível da estrutura comercial e dos investimentos em *marketing*.

As estruturas comerciais de cada um dos grupos passaram a poder comercializar um conjunto alargado de produtos. À altura da fusão a estrutura comercial que cada um dos grupos possuía tinham vocações muito diferentes. A VA possuía a rede de Lojas Vista Alegre, que dada a sua vocação para o segmento muito alto não permitia escoar os produtos do grupo Cerexport. Por outro lado a estrutura comercial do grupo Cerexport, constituída fundamentalmente pela Kera, embora estando vocacionada para um tipo de produtos mais utilitários e menos sofisticados que a gama da VA, podia com algum esforço de adaptação em termos de cobertura do mercado (ao nível do tipo de clientes alvo) passar a comercializar a louça de hotel do grupo e outros produtos da gama média (o que se veio a concretizar). As sinergias ao nível das estruturas existentes não eram muito grandes, contudo a fusão permitiu avançar com novas iniciativas na área da distribuição. Assim, surgiu o projecto da nova rede de Lojas Casa Alegre, ocorre a criação da VA-Comercial, e da VA-França, e efectua-se a expansão da VA-Espanha (que evolui de uma estrutura do tipo escritório de representação para uma delegação comercial com uma força de vendas própria e algumas lojas), todas estas estruturas permitem a distribuição da oferta integrada dos dois grupos.

A nível industrial a fusão dos dois grupos possibilitou a transferência de *know-how*, e o *up-grading* dos produtos fabricados por algumas fábricas da Cerexport, permitindo aumentar o *stock* de recursos do grupo ao nível da capacidade de produção a custos competitivos e permitindo captar valor baseado na reputação e imagem de marca da VA.

A eficiência e produtividade da Cerexport, baseadas na produção de um número reduzido de artigos (evidenciando a existência de economias de escala ao nível do fabrico), na utilização de equipamentos com elevados níveis de automação, incluindo conjuntos produtivos com automação das ligações entre as diferentes etapas do processo, foram replicadas em alterações ao nível do processo efectuadas nas fábricas do grupo VA.

O maior *know-how* da VA em termos de *design* e concepção dos produtos, passou a ser utilizado/explorado por todas as empresas do grupo criado aquando da fusão. A transferência deste *know-how* foi garantida através da centralização das actividades de *design*.

A utilização da marca Vista Alegre e da marca Vista nalguns produtos fabricados pelo grupo Cerexport permitiram uma maior captação de valor no mercado nacional, onde estas marcas permitem cobrar preços mais elevados. Esta valorização dos produtos do grupo Cerexport ocorreu nas produções da fábrica de Porcelanas da Quinta Nova, onde a louça de hotelaria passou a usar a marca Vista Alegre ou Vista, consoante o segmento a que se destina. Paralelamente esta fábrica passou a ser também utilizada para a produção de louça utilitária de porcelana destinada aos segmentos médio e baixo, o que corresponde a um alargamento da gama de produtos fabricados, devida à sua integração na estrutura produtiva do grupo VA/Cerexport. A produção da fábrica Faianças da Capôa, também aumentou a captação de valor nos seus produtos destinados ao mercado nacional, através da sua comercialização sob a marca Vista, sendo este efeito relativamente reduzido devido ao peso das exportações nas vendas desta fábrica (Anexo II.4).

A maior dimensão do grupo teve também impacto ao nível da exploração e rentabilização dos investimentos em integração a montante efectuados individualmente por cada um dos grupos. Assim, a produção de decalques da Interdecal, empresa criada pelo grupo VA passou a abastecer também as empresas do grupo Cerexport, com a consequente redução dos custos de transação associados, que são importantes na medida em que se trata de uma componente significativa dos custos de matérias primas e onde a dependencia face ao fornecedor é difícil de controlar. Por outro lado as participações que o grupo Cerexport detém em empresas fornecedoras de caulino (Caulininas e na Cincominas), contribuem para o aumento do poder negocial do grupo. A centralização de uma parte das compras de matérias primas na Cerexport é também uma forma de explorar o maior poder negocial conferido pelo maior volume compras do grupo.

O investimento que está a ser efectuado no novo armazém semi-automático em Ílhavo só faz sentido dado o volume de produtos a gerir, as vantagens associadas a este investimento, como sejam o maior controlo de custos, a maior eficiência em termos de prazos de entrega, ... só são possíveis dada a dimensão do grupo.

A expansão das actividades do grupo ao nível do retalho, com a criação das novas lojas Casa Alegre destinadas ao segmento médio e com uma oferta mais completa de produtos, surge na sequência da fusão. Os produtos da Cerexport, como sejam a louça de forno e a faiança integram-se perfeitamente no conceito da Casa Alegre e formam uma gama completa com os serviços da VA destinados ao segmento médio (Porto, Sagres,...).

Resumindo, a fusão permitiu, melhorar a posição competitiva do grupo VA modificando variáveis a nível dos recursos únicos detidos, dos activos estratégicos e do poder negocial do grupo junto dos fornecedores. Assim, ao nível dos recursos únicos, salienta-se a importância da transferência de *know-how* ligado à produção de porcelana de qualidade a custos competitivos.

Relativamente aos activos estratégicos do grupo, há um reforço da exploração de economias de escala, um reforço dos investimentos na melhoria da eficiência da cadeia logística (com impacto a nível dos *sunk costs*) e a expansão da actividade de retalho (criação das lojas Casa Alegre).

As perspectivas de rentabilidade do grupo foram pois influenciadas por este conjunto de efeitos.

Paralelamente, o aumento da captação de valor numa parte das produções da Cerexport (através da utilização de marcas do grupo VA) contribuiu positivamente para a rentabilidade do grupo.

4 - Conclusão

O mercado europeu das porcelanas é um mercado maduro, onde o produto tem uma tradição de consumo fortemente enraizada, não enfrentando grande ameaça de substituição por outros produtos.

A indústria tem enfrentado reduções do nível de rentabilidade devido à entrada de produtos asiáticos destinados ao segmento baixo, com preços extremamente competitivos. As importações provenientes da Ásia têm níveis de qualidade baixos, mas devido aos seus baixos preços, têm crescido sustentadamente e a um ritmo muito acelerado. Os produtores europeus têm vindo a abandonar as suas produções de qualidade inferior (na porcelana doméstica e especialmente na porcelana decorativa), devido à impossibilidade de acompanhar os preços das importações que se baseiam essencialmente em custos de mão de obra inferiores aos dos países europeus. Assim, os produtores europeus concentraram-se principalmente nos segmentos médio e alto, onde a diferenciação é maior.

A VA abandonou também o segmento baixo, mas optou pela utilização da capacidade libertada para fazer o *sourcing* de grandes produtores europeus, uma vez que provavelmente não teria de momento capacidade para escoar a totalidade da produção sob a forma de produtos para o segmento médio e alto com a sua marca. Deste modo, a empresa procurou rentabilizar um dos seus principais recursos, que é a capacidade de produzir com elevada qualidade com custos inferiores aos dos seus concorrentes europeus.

Alternativamente, este recurso pode ser explorado através do aumento das vendas de produtos VA para outros mercados, permitindo eventualmente à empresa uma maior captação de valor.

A actividade de exportação do grupo representava em 1994, cerca de 47% das vendas, sendo no entanto uma fracção substancial referente a produtos com pouco valor de marca (grês de forno, porcelana de hotel, faiança).

No mercado interno o grupo é líder em termos de quota de mercado, possui a marca com maior prestígio e reputação quer para as “ocasiões especiais”, quer para “uso diário”, detendo uma vantagem competitiva de diferenciação face aos competidores nacionais e estrangeiros.

Esta situação de domínio de um produtor doméstico nos segmentos médio e alto é comum à maior parte dos mercados europeus, à excepção do mercado espanhol. Esta particularidade do mercado espanhol, associada à proximidade geográfica, à aceitação do *design* da VA, à presença significativa da VA nos vários segmentos da porcelana doméstica (com uma quota global da ordem de 8%), conferem ao mercado espanhol um conjunto de características que o tornam o mais atraente para a VA encetar as actividades de internacionalização da marca.

O desenvolvimento de uma estratégia de internacionalização da marca VA para o mercado espanhol irá acarretar grandes necessidades de investimento. Os investimentos a realizar não serão ao nível da capacidade produtiva (pelo menos num horizonte de médio prazo) mas serão ao nível do *marketing* em especial na publicidade e comunicação e na criação de uma rede de distribuição compatível com a notoriedade que se pretende conferir à marca.

A empresa possui argumentos ao nível da qualidade de produção, da experiência acumulada ao longo de quase 200 anos, do leque de consumidores famosos e de prestígio (como sejam as casas reais europeias), ... que podem ser usados para construir junto do consumidor espanhol uma imagem de produto de prestígio. A construção de uma marca requer, para além dos investimentos em comunicação e na rede de distribuição, uma presença continuada por um longo período de tempo.

Nesta disputa por uma fracção significativa do mercado espanhol, a VA enfrenta não só as dificuldades em reunir os recursos financeiros necessários como outras ameaças. A possibilidade de um outro produtor europeu (eventualmente com mais recursos) encetar uma estratégia similar, o ambiente recessivo que tem vivido o mercado espanhol (ao qual é tão sensível o consumo de porcelanas) e também a possibilidade de os produtores domésticos reagirem iniciando uma guerra de preços.

O mercado espanhol é muito fragmentado, detendo o maior fabricante, Porcelanas del Norte (vacionado para o segmento baixo), uma quota de 17% e o Capeans com 13% da quota global ocupa a segunda posição. O Capeans dedica-se fundamentalmente aos segmentos médio e alto e poderá sentir a sua posição ameaçada devido à estratégia da VA, uma vez que os segmentos alvo são coincidentes. É no segmento alto que se verifica a maior possibilidade de este produtor reagir na medida em que neste segmento tem uma quota de 14% e a VA tem uma quota de 4%.

A VA tem no mercado espanhol uma oportunidade de iniciar a internacionalização da sua marca. Será sem dúvida um processo que irá requerer tempo e recursos financeiros elevados, mas que está ao alcance das capacidades e recursos actualmente detidos pela empresa.

A internacionalização da marca VA para outros mercados para além de Espanha será um objectivo possível mas num horizonte de longo prazo e que está condicionada ao sucesso que a implantação no mercado espanhol virá a ter.

5 - Anexos

Anexo I - Dimensão relativa da VA no mercado europeu

Anexo I.1 - Dimensão dos principais Grupos Cerâmicos Europeus, em 1991

Milhares de contos		
Empresa	País	Vendas
Villeroy & Boch (*)	Alemanha	145 978
Hutschenreuter	Alemanha	43 071
Royal Doulton	Grã Bretanha	39 338
Rosenthal	Alemanha	36 648
Wedgwood	Grã Bretanha	30 774
FPVA/Cerexport	Portugal	11 269
* 2/3 das vendas da Villeroy & Boch são em cerâmica sanitária, ou seja, o valor correcto para efeitos de comparação com os demais produtores deveria ser 48.659		

Anexo I.2 - Competidores a nível europeu

Alemanha	
	<ul style="list-style-type: none"><i>Villeroy & Boch AG</i>: é o líder mundial de porcelanas (representando cerca de 30% da facturação do grupo), fabricando também azulejos e mosaicos bem como cerâmica sanitária e com menor importância as suas actividades na faiança e cristais. O grupo é fortemente internacionalizado, destinando-se cerca de 48% da sua produção ao mercado interno, 26% para o mercado francês, 17% para outros países europeus e 9% para os restantes países. A nível do <i>tableware</i>, possui duas fábricas, uma na Alemanha e outra no Luxemburgo. Este produtor recorre essencialmente a <i>designers</i> famosos para a elaboração das suas colecções apostando na inovação permanente em termos de modelos e decorações. O serviço a clientes é também uma área fundamental da estratégia da Villeroy & Boch (ex: avisa com dez anos de antecedência o fim da produção das suas linhas). O grupo possui uma rede de lojas próprias onde comercializa as suas marcas: Galo, Villeroy e Henrich.<i>Rosenthal AG</i>: possui quatro fábricas na Baviera. Produz porcelana de mesa, decorativa e cristais. Alta qualidade do produto e <i>design</i>. Trata-se de um grupo com elevado nível de internacionalização. A semelhança do que acontece com o grupo Villeroy, o grupo possui uma rede de lojas próprias, onde comercializa as suas marcas: Rosental, Studio Line, Thomas e Classic Rose.<i>Hutschenreuter</i>: concentra a sua produção na Baviera. Produz igualmente vidro e diversos produtos cerâmicos. Foi adquirida recentemente pela WMF, especialista mundial de cutelaria e artigos em aço inoxidável. As marcas deste grupo são Hutschenreute (a marca com maior nível de internacionalização), Baucher, Azberg e Tirschenreuther.
Reino Unido	<ul style="list-style-type: none"><i>Royal Doulton</i>: é a maior empresa britânica do sector, exportando cerca de 50% da produção. Possui uma vasta gama de produtos (cerca de 40.000 peças diferentes). Tem vindo a desenvolver a gama de porcelanas para o uso diário, para utilização em máquinas de lavar, congelador e forno. Tem realizado diversos investimentos na melhoria da gestão da produção. Possui uma rede de distribuição própria.<i>Josiah Wedgwood & Sons</i>: é uma subsidiária da Waterford Crystal, o produtor irlandês de louça de vidro e cristais. Cerca de 25% dos seus produtos são fabricados no Reino Unido; as suas exportações correspondem a 25% das vendas globais. Tem vindo a implementar medidas no sentido de racionalizar os custos, nomeadamente através da redução de pessoal. A sua rede de distribuição é composta por 150 pontos de venda no Reino Unido.

Anexo I.2 - Competidores a nível europeu (continuação)

França	<ul style="list-style-type: none">• <i>Robert Haviland & C. Parlon</i>: produz porcelanâ de mesa e é conhecida mundialmente devido à elevada qualidade dos seus produtos e ao recurso a estilistas famosos (ex: Dior). O volume de vendas da empresa foi em 1991 da ordem de 119 milhões de francos.• <i>Philippe Déshoulières</i>: é um grupo familiar que possui sete unidades fabris em França, tendo em 1991 vendas de 152 milhões de francos. Para além do fabrico, o grupo dedica-se à venda por grosso de objectos em porcelana. Tem seguido uma política de diversificação da linha de produtos, desde os modelos mais clássicos até às linhas mais modernistas.• <i>Bernardaud</i>: implantada na zona de Limoges, esta empresa é o produtor francês com melhor imagem de marca (possuindo também a Anciene Manufacture Royale e estando associado a pequenos fabricantes de Limoges), representando em 1991 cerca de 11% da porcelana em França . Como forma de fomentar e garantir o prestígio da sua marca produz séries exclusivas para altos dignatários, companhias multinacionais e alguns hotéis e restaurantes de luxo. É uma empresa fortemente empenhada na sua internacionalização.
Itália	<ul style="list-style-type: none">• <i>Richardi Ginori</i>: é o principal produtor italiano, com três fábricas na região de Milão, sendo responsável por cerca de 30% da produção italiana e por cerca de 12% do consumo. Trata-se de uma empresa que opera em todos os sectores da cerâmica tendo desenvolvido uma rede de agentes em todo o mundo. Dispõe de uma cadeia de lojas de venda a retalho em Itália, conhecidas pela qualidade dos seus produtos. O grupo beneficia do abastecimento directo de algumas matérias primas através de uma empresa associada (o que não acontece com os restantes fabricantes italianos, que se abastecem na Alemanha, em França e na Inglaterra) Tem desenvolvido grandes esforços de internacionalização, nomeadamente nos mercados francês, alemão, inglês e americano.• <i>Tognana</i>: produz porcelanas e <i>vitrious china</i> de mesa em duas fábricas no norte de Itália. O grupo tem uma dimensão similar ao Richardi Ginori dentro do mercado italiano, quer ao nível da produção, quer em termos de quota de mercado. A Tognana está inserida no grupo “Tognana e Pagnossin”.

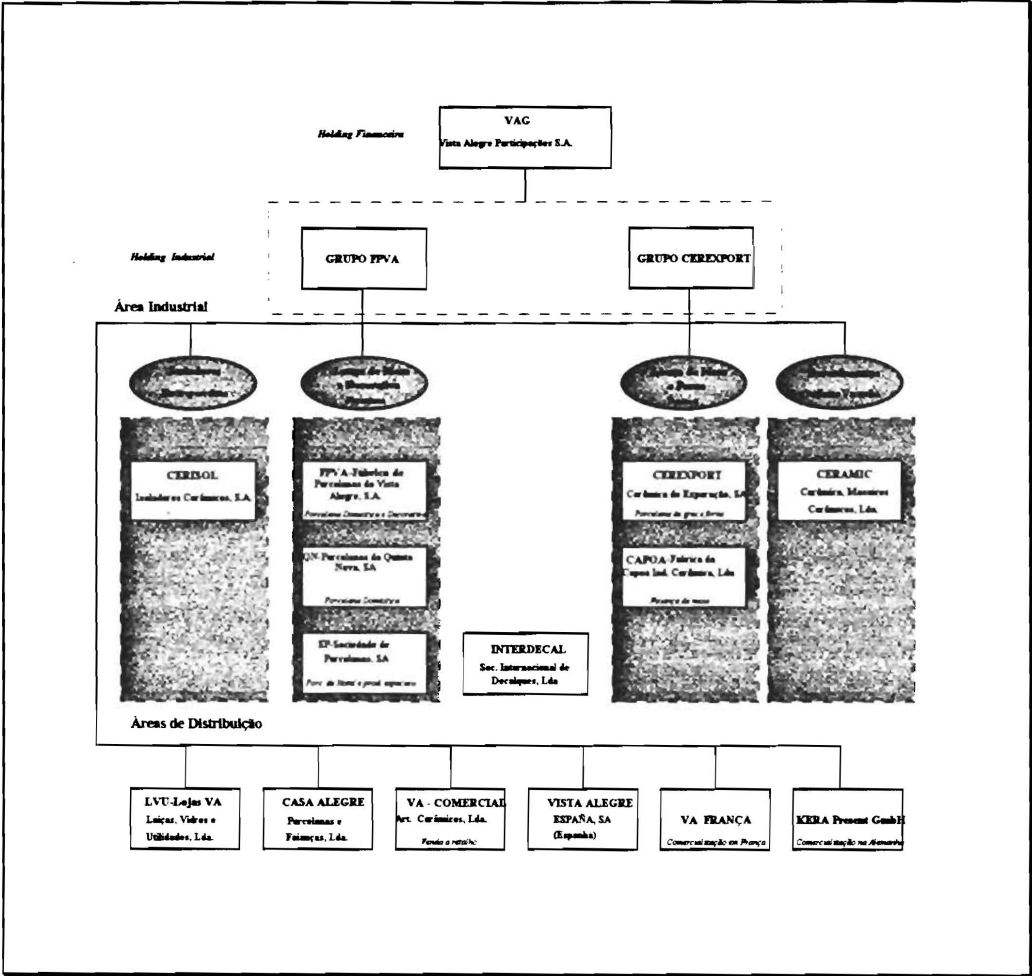
Anexo I.3 - Estrutura de margens na distribuição de porcelanas (Ilustrativo)

	Portugal	Espanha	Europa
Fábrica	100	100	100
Armazém	115-120	160	200
Loja	165	300	400

Fonte: Grupo Vista Alegre

Anexo II - Estrutura e Actividades do Grupo Vista Alegre

Anexo II.1 - Estrutura do Grupo Vista Alegre



Anexo IL2 - Papel das empresas industriais no Grupo

	Produção	Vendas	Obs.
Fábrica de Porcelanas da Vista Alegre, AS	<ul style="list-style-type: none">• Capacidade de 2 600 ton/ano• Produz porcelana doméstica e decorativa destinada à gama média alta e alta	<ul style="list-style-type: none">• 4.25 milhões de contos em 1994• 16% destinadas exportação	<ul style="list-style-type: none">• É a empresa mãe do grupo e naturalmente a mais antiga
Porcelanas da Quinta Nova, AS	<ul style="list-style-type: none">• Capacidade de 2 760 ton/ano• Produz porcelana para uso doméstico e de hotelaria, destinada à gama média e média/baixa	<ul style="list-style-type: none">• 1.7 milhões de contos em 1994• 48% destinadas exportação	<ul style="list-style-type: none">• A produção de louça de hotelaria tem vindo a ser abandonada, passando a produção para a Soc. De Porcelanas
Sociedade de Porcelanas, SA	<ul style="list-style-type: none">• Capacidade de 1 700 ton/ano• Produz porcelana para hotelaria, e recentemente também passou a produzir para uso doméstico	<ul style="list-style-type: none">• 1 milhão de contos em 1994• 37% destinadas exportação	<ul style="list-style-type: none">• A empresa integra o grupo VA desde 1935, e em 1990/91 foi remodelada e modernizada
Cerexport - Cerâmica de Exportação AS	<ul style="list-style-type: none">• Fábrica 1<ul style="list-style-type: none">- capacidade 6 200 ton/ano- produz cerâmica doméstica de cozinha (grés)• Fábrica 2<ul style="list-style-type: none">- capacidade 1 290 ton/ano- produz porcelana de forno	<ul style="list-style-type: none">• 1.7 milhões de contos em 1994• 92 % destinadas exportação	<ul style="list-style-type: none">• Foi fundada em 1978 (como soc. por quotas e passou a soc. anónima em 1987)• O equipamento instalado e o lay-out das fábricas são muito modernos e eficientes
Faianças da Capôa, Industria Cerâmica, Lda	<ul style="list-style-type: none">• Capacidade de 3 500 ton. ano• Produz faiança doméstica (louça de mesa)	<ul style="list-style-type: none">• 1.2 milhões de contos em 1994• 93% destinadas exportação	<ul style="list-style-type: none">• A empresa foi comprada e remodelada pela Cerexport em 1989
Interdecal, Sociedade Internacional de Decalques, Lda	<ul style="list-style-type: none">• Capacidade para satisfazer 80% das necessidades do grupo• Produz os decalques utilizados na decoração da porcelana e da faiança	<ul style="list-style-type: none">• 424 mil contos em 1994	<ul style="list-style-type: none">• A produção da empresa destina-se unicamente ao consumo do grupo
Ceramic, Cerâmica e Mosaicos Cerâmicos, Lda	<ul style="list-style-type: none">• Produz revestimentos cerâmicos para construção	<ul style="list-style-type: none">• n.a.	<ul style="list-style-type: none">• É uma empresa com boa imagem no mercado e com equipamento moderno
Cerisol, Isoladores Cerâmicos AS	<ul style="list-style-type: none">• Produz isoladores cerâmicos para a indústria electrotécnica	<ul style="list-style-type: none">• 1 milhão de contos em 1994	

Anexo II.3 - Papel das empresas comerciais no Grupo

	Papel desempenhado	Vendas
LVU, Loiças, Vidros e Utilidades, Lda	<ul style="list-style-type: none">Controlo da rede de lojas Vista Alegre em Portugal (12 lojas e 10 <i>corners</i>)As lojas e os <i>corners</i> são pontos de venda com ambiente requintado e com elevado nível de serviço (incluindo entrega ao domicílio), sendo responsáveis pelas vendas do segmento alto e médio/alto (vocacionadas para os produtos de prestígio e ocasiões especiais)	<ul style="list-style-type: none">cerca de 2 milhões de contos em 1994
Casa Alegre, Porcelanas e Faianças, Lda	<ul style="list-style-type: none">Controlo da nova rede de lojas Casa Alegre (actualmente com duas lojas em Portugal e uma em Espanha)As lojas têm um ambiente moderno e alegre, oferecem uma grande variedade de produtos e destinam-se ao segmento médio em especial para produtos de uso diário	<ul style="list-style-type: none">n.a.
VA-Comercial, Artigos Cerâmicos, Lda.	<ul style="list-style-type: none">Vendas directas ao retalho (actuando apenas nos retalhistas não cobertos pelos clientes armazenistas) e operações especiais (canal bancário, clientes institucionais, clube dos coleccionadores, ...)	<ul style="list-style-type: none">n.a.
VA-España, AS	<ul style="list-style-type: none">Cobertura do mercado espanhol, vendas directas ao retalho, vendas a armazenistas (quer de louça doméstica quer de hotelaria)Tem armazém e sede em Madrid	<ul style="list-style-type: none">200 mil contos em 1994
VA-França	<ul style="list-style-type: none">Cobertura do mercado francêsTem sede e um <i>show-room</i> em Paris	<ul style="list-style-type: none">n.a.
Kera Present GmbH	<ul style="list-style-type: none">Cobertura do mercado alemão e limítrofes (Escandinávia, Suíça e Áustria)Tem sede e armazém em Bona	<ul style="list-style-type: none">679 mil contos em 1994

Anexo II.4 - Vendas por gama de produtos na área da cerâmica doméstica e decorativa

	Acumulado de Janeiro a Outubro de 1994	Mercado Interno	Milhares de Contos Exportações
Porcelana Decorativa	1 106	1 051	55
Porcelana Doméstica	3 476	2 433	1 043
Porcelana de Hotel	1 027	596	431
Porcelana de Forno	237	7	230
Faiança	948	47	901
Grés de Forno	1 106	33	1 073
Total	7 900	4 167	3 733

Anexo II. 5 - Vendas de cerâmica doméstica e decorativa do grupo VA por área geográfica (*)

	Milhares de Contos
	1994 (**)
Portugal	5 400
França	920
Alemanha	830
EUA	830
Espanha	760
Benelux	580
Reino Unido	490
Itália	320
Outros	180

(*) Inclui as várias empresas do grupo
(**) Valores consolidados de Janeiro a Outubro

Anexo III.4 - Evolução do peso relativo das importações no mercado interno

	% do mercado total em toneladas		
	1985	1988	1993
Porcelana de Mesa (*)			
- Produção nacional	95%	69%	64%
- Importações	5%	31%	36%
Porcelana Decorativa			
- Produção nacional	78%	60%	22%
- Importações	22%	40%	78%

(*) Corresponde à porcelana doméstica mais a de hotel
Fonte: APC - Associação Portuguesa de Cerâmica

Anexo III.5 - Proveniência das importações para o mercado interno

	Porcelana de Mesa (*)		Porcelana Decorativa	
	Em Valor	Em Volume	Em Valor	Em Volume
Ásia (**)	48%	78%	56%	78%
Europa	48%	19%	43%	21%
Outros países	4%	3%	1%	1%

(*) Corresponde à porcelana doméstica mais a de hotel
(**) Inclui as importações oriundas da Holanda
Fonte: APC - Associação Portuguesa de Cerâmica

Anexo III.6 - Marca escolhida consoante o tipo de utilização para Portugal (*)

	Ocasões especiais	Uso diário
Vista Alegre	74%	56%
Spal	3%	18%
Soc. de Porcelanas	1%	5%
Arcopal	0%	4%
Quinta Nova	0.4%	2%
British	5%	1%
Limoges	9%	1%

(*) Estudo de mercado realizado para a VA

Anexo III.7 - Quota de mercado das principais empresas portuguesas de porcelanas (1993)

	Milhares de contos	
	Vendas mercado interno	Quota de mercado
FPVA	3 400	43%
Spal	1 005	13%
Quinta Nova	921	12%
Costa Verde	705	9%
Soc. de Porcelanas	650	8%
F.P. Batalha	588	7%
Porcel	179	2%
Artibus	186	2%
Outras	360	4%
Total Empresas Portuguesas	~ 8 000	100%
Importações	5 000	

Fonte: Grupo Vista Alegre

Anexo IV - Dados sobre o mercado espanhol

Anexo IV.1- Principais fabricantes de Porcelanas espanhóis

Fabricantes		Volume de Vendas (*)	Obs.
Louça Utilitária	•Grupo Empresas Alvarez	3 600	•Marca St° Clara
	•Cerâmica Montgatina	1 720	•Restauração
	•Porcelanas del Norte	1 150	•Marca Irabia
	•Capeans	850	•Restauração
Artigos de Decoração	•LLadro	12 600	
	•Luso Espanhola Porcelanas (**)	1 730	
	•Sargadelos (**)	620	

(*) Milhões de pesetas, 1991
(**) Também produz louça utilitária

Anexo IV.2 - Produção Nacional de Porcelana e Outras Cerâmicas (*)

		1984	1987	1990
Louça Utilitária	Toneladas	47 573	61 871	63 651
	Milhões de Pesetas	24 401	19 769	19 773
Artigos Decorativos	Toneladas	21 580	26 883	44 916
	Milhões de Pesetas	19 904	21 056	24 195

(*) Em 1990 a produção de louça utilitária de porcelana representava 64% das vendas (em valor), e a porcelana decorativa representava 68% do total de louça decorativa (em valor).
O INE espanhol não dispõe dos valores da produção de porcelanas, a desagregação fica ao nível da cerâmica.
Fonte: ICEP - “Como Competir no Mercado das Cerâmicas”, 1994

Anexo IV.3 - Importações de porcelana para o mercado espanhol em 1993

		Importações	Taxa anual de cresc. composta 1984/93	Origem das Importações (% em Pesetas)
Louça Utilitária	Toneladas	7 497	16 %	26% Alemanha, 16% Portugal, 11% França, 10% Reino Unido, 10% Checosl.,6% Bélgica, 5% Itália, 16% Outros
	Milhões de Pesetas	3 570	8 %	
Artigos Decorativos	Toneladas	10 174	28 %	74% China, 6% Taiwan, 5% Portugal, 3% França, 3% Itália, 9% Outros
	Milhões de Pesetas	3 272	10 %	

Fonte: ICEP

Anexo IV.4 - Proveniência das importações para o mercado espanhol em 1991

	Porcelana de Mesa (*)		Porcelana Decorativa	
	Em Valor	Em Volume	Em Valor	Em Volume
Ásia	20 %	44 %	80 %	89 %
Europa	79 %	53 %	19 %	10 %
Outros países	≈ 1%	3 %	1 %	≈ 1%

(*) Inclui doméstica e de hotel
Fonte: ICEP

Anexo IV.5 - Consumo de porcelanas no mercado espanhol - louça utilitária e decorativa

	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Milhares de Toneladas	51	62	72	74	76	86	80	-
Milhões de Pesetas	-	-	-	-	26 150	25 300	21 600	20 000

Fonte: ICEP

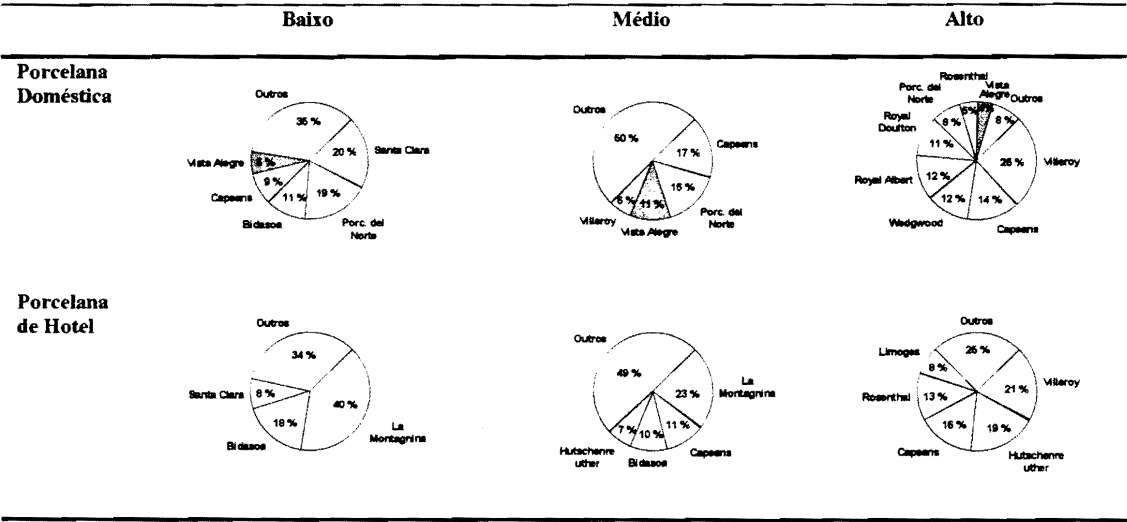
Anexo IV.6 - Distribuição por nível de preço em 1991

	Milhões de Pesetas			
	Baixo	Médio	Alto	Total
Porcelana de Hotel (*)	2 015	3 510	975	6 500
Porcelana Decorativa	-	-	-	9 000
Porcelana Doméstica (**)	4 200	4 900	700	9 800
Total				25 300

(*) Segmento Baixo < 225 pesetas/peça; Segmento médio 225 a 750 pesetas/peça; Segmento Alto >750 pesetas/peça
(**)Segmento Baixo < 20 mil pesetas/serviço de mesa; Segmento médio 20 a 90 mil pesetas /serviço de mesa; Segmento Alto >90 mil pesetas /serviço de mesa

Fonte: Estudo de mercado realizado para a Vista Alegre

Anexo IV.7 - Quotas de mercado por nível de preço em 1991



Anexo IV.8 - Quotas de mercado na porcelana decorativa em 1991

Figuras/Estatuetas (*)		Outros Objectos (**)	
Lladro	80 %	Porc. Asiáticas	75 %
Porc. Galos	15 %	Kaiser	5 %
Porc. Asiáticas	3 %	Capena	3 %
Outras	2 %	Outras	27 %

(*) Representam 27% do mercado em valor

(**) Jarras, cinzeiros, caixas, garrafas, ...

Fonte: Estudo de mercado realizado para a Vista Alegre

Anexo IV.9 - Factores determinantes na compra de porcelanas no mercado espanhol

Louça Doméstica Gama Média/Alta	Louça Doméstica Gama Média/Baixa	Decorativa
<ul style="list-style-type: none">• <i>Design</i> (dec. e forma)• Marca• Preço• Qualidade do material	<ul style="list-style-type: none">• Preço• <i>Design</i> (dec. e forma)• Marca• Qualidade do material	<ul style="list-style-type: none">• <i>Design</i> (dec. e forma)• Preço• Marca• Qualidade do material

Fonte: ICEP - “Como Competir no Mercado das Cerâmicas”, 1994

Anexo IV.10 - Importância relativa dos canais de distribuição no mercado da porcelana em Espanha

	Porcelana de Mesa			Porcelana Decorativa	
	Baixo	Médio	Alto		
Lojas Especializadas	42 %	65%	72 %	60%	Assume maior importância no segmento alto
Grandes Armazéns	18 %	20 %	16 %	20%	
Canais Indirectos (*)	20 %	10 %	7 %	-	Têm vindo a crescer em importância
Grandes Superfícies	10 %	-	-	-	Apenas actua no segmento baixo
Outros	10 %	5 %	5 %	20%	

(*)(Bancos, Outras empresas financeiras, Presentes de empresas, ...)
Fonte: Estudo de mercado realizado para a Vista Alegre

Anexo V - Dados sobre o mercado francês

Anexo V.1 - Principais fabricantes de porcelana franceses

	Fabricantes	Vendas (*)
Louça Utilitária e de Decoração	•Bernardaud SA	152
	•Pillivuyt (**)	119
	•Deshoulières SA(***)	119
	•CNP SA & C Nationale de Porcelaine (****)	107
	•Manufacture Moderne de Porcelaine SA	94
(*) Milhões de francos, 1991		
(**)Milhões de francos, 1989		
(***) Também se dedica à venda por grosso de artigos de porcelana		
(****)Milhões de francos, 1987		

Anexo V.2 - Produção Nacional de Porcelana

		1984(*)	1987	1991
Louça Utilitária	Milhares de Francos	-	879 472	1 000 009
	Toneladas	18 620	15 134	12 161
Artigos Decorativos	Milhares de Francos	-	81 057	101 909
	Toneladas	980	872	858
(*) O total da facturação e, milhares de francos foi de 931 000				

Anexo V.3 - Importações de porcelana para o mercado francês (*)

	Milhões de Francos		
	1990	1991	1992
Louça Utilitária	537.7	572	526
Artigos Decorativos	135	140.4	141
(*) Do total de importações, em 1992, cerca de 27% tiveram origem na Alemanha e 22% são de origem chinesa, sendo os dois maiores exportadores para o mercado francês.			

Anexo V.4 - Consumo de Louça Utilitária em Cerâmica

	Consumo (Milhões de Francos)	Evolução dos preços de venda (*)
1987	3 246	100.0
1988	3 397	104.1
1989	3 628	108.1
1990	3 875	113.3
1991	3 991	119.1
(*) Índice, ano base 1987		

Anexo V.5 - Factores determinantes na compra de porcelanas no mercado francês

Louça Doméstica Gama Média/Alta	Louça Doméstica Gama Média/Baixa	Decorativa
• Marca • Design • Tema/Cores • Preço	• Preço • Design • Marca • Tema/Cores	• Preço • Design • Tema/Cores • Qualidade/Marca

Fonte: ICEP - “Como Competir no Mercado das Cerâmicas”, 1994

Anexo VI - Dados sobre o mercado brasileiro

Anexo VI.1 - Principais fabricantes de porcelana brasileiros. 1992

	Fabricantes	Volume de Produções (%)	Obs.
Louça Utilitária	• Schmidt	55	• Exporta 10 % da produção; elevada integração vertical; linha de produtos completa
	• Pozzani	15	• Exporta 20% da produção; diversificada nos produtos (velas para automóvel)
	• Germer	10	• Exporta 10% da sua produção; aposta no segmento restauração
	• Oxford	5	• Exporta 50% da produção; utiliza 100% da sua capacidade
	• Renner	5	
Artigos de Decoração (*)	•Schmidt	34	
	•Germer	6	
	• Vera Cruz	2	• Exporta 50 % da sua produção, tem uma quota de 3% na porcelana de mesa: elevado crescimento no sector
	• Outros	58	• Sagrado Coração de Jesus, Ceramart, Stª Izabel, Weiss, Cerâmica S. Gabriel, ...

(*) Inclui outras cerâmicas

Anexo VI.2 - Produção Nacional de Porcelana

		1989	1990	1991	1992	1993	1994
Louça Utilitária	Ton.	75 600	60 300	52 200	51 900	59 400	65 700
Artigos Decorativos	Ton.	2 500	2 000	1 750	1 850	2 000	2 200

Anexo VI.3 - Importações de porcelana para o mercado brasileiro em 1991

		Importações	Taxa anual de cresc. composta US\$ 1989/91 (%)	Origem das Importações (% em US\$)
Louça Utilitária	Toneladas	448.5	36.7	21% Japão. 20% Reino Unido, 14% Hong Kong, 10% EUA, 9% Argentina, 26% Outros
	Milhares de US\$	1 699	-	
Artigos Decorativos	Toneladas	117	11.2	40% China, 11% EUA, 10% Hong Kong, 9% Panamá. 8% Japão, 22% Outros
	Milhares de US\$	726	-	

Anexo VII - Dados sobre o mercado italiano

Anexo VII.1 - Principais fabricantes de porcelana italianos, 1992

Fabricantes		Volume de Produções (%)
Louça Utilitária	•Gruppo Tognana	32
	•Porcellane Richard Ginori	32
	•Comprensori Civita Castellana (*)	13
Artigos de Decoração	•Porcellane Principe	2-3
	•Porcellane Elite	2-3
	•Campagnolo	1-2

(*) Possuidor da marca Quadrifoglio

Anexo VII.2 - Produção Nacional de Porcelana

		1984	1987	1990	1992
Louça Utilitária	Milhões de Liras	170	182	232	258
	Toneladas	70 000	75 800	87 500	92 500
Artigos Decorativos	Milhões de Liras	60	75	145	140
	Toneladas	7 000	7 000	21 000	22 000

Anexo VII.3 - Importações de porcelana para o mercado italiano. 1992

		Importações	Taxa anual de crescimento composta 1984/92	Origem das Importações (% em Liras)
Louça Utilitária	Toneladas	37 000	4.6 %	44% Alemanha, 13% Suíça, 8% França, 6% Japão, 29% Outros
	Biliões de Liras	393.3	14.5 %	
Artigos Decorativos	Toneladas	12 000	22.9 %	33% China, 20% Alemanha, 11% Suíça, 8% França, 6% Japão, 22% Outros
	Biliões de Liras	126.5	15.5%	

Anexo VIII - Dados sobre o mercado alemão

Anexo VIII.1 - Produção Nacional de Porcelana

		1980	1984	1987	1990
Louça Utilitária	Milhões de Marcos	1 220	1 330	1 370	1 540
	Milhares de Toneladas	120	116	112	112
Artigos Decorativos	Milhões de Marcos	358	406	438	502
	Milhares de Toneladas	115	120	120	170

Anexo VIII.2 - Importações de porcelana para o mercado alemão

		1989	1990	Taxa anual de cresc. comp. 1980/90 (%)
Louça Utilitária	Milhões de Marcos	352	384	5.7
	Toneladas	63 700	67 000	-
Artigos Decorativos	Milhões de Marcos	327	357	2.7
	Toneladas	65 800	79 000	-

Anexo VIII.3 - Factores determinantes na compra de porcelanas no mercado alemão

Louça Doméstica Gama Média/Alta	Louça Doméstica Gama Média/Baixa	Decorativa
<ul style="list-style-type: none">Qualidade/MarcaTema dec./CoresDesignPreço	<ul style="list-style-type: none">PreçoTema dec./CoresDesignQualidade/Marca	<ul style="list-style-type: none">DesignTema dec./CoresPreçoQualidade/Marca

Fonte: ICEP - “Como Competir no Mercado das Cerâmicas”, 1994

Anexo IX - Dados sobre o mercado dos EUA

Anexo IX.1 - Principais fabricantes de porcelana dos EUA

	Fabricantes	Vendas (*)	Obs.
Louça Utilitária	• Lenox	310	•Lider americano em <i>fine</i> tableware
	•Department	50	•Dedica-se às porcelanas colecionáveis
	•Homer Laughlin China	26	•Restauração
	•Buffalo China	23	
Artigos de Decoração	• Pfaltzgraff	520	•Lider em grés e <i>Casual China</i>
	•Treasure Craft	33	•Especializada em <i>giftware</i> , foi adquirida pela
	•Haeger Industries	26	Pfaltzgraff

(*) Milhões de US\$, 1993

Anexo IX .2 - Produção Nacional de Porcelana

	Milhões de US\$		
	1984	1987	1990
Louça Utilitária	274.8	298.4	342.0
Artigos Decorativos	468.1	519.7	591.7

Anexo IX.3 - Importações de porcelana para os EUA. 1991

	Importações (Milhões de US\$)	Taxa anual de crescimento composta US\$ 1989/91 (%)	Origem das Importações (% em US\$)
Louça Utilitária	290.1	5.5	41% Japão, 19% Reino Unido, 12% China, 5% Alemanha, 4% França, 3% Taiwan, 3% Tailândia, 1% Portugal, 12 % Outros
Artigos Decorativos	357.8	7.0	29% Taiwan, 16% China, 12% Espanha , 8% Japão, 6% Tailândia, 29% Outros

6 - Bibliografia

- [1] Amit, R.; Schoemaker, P. - "Strategic Assets and Organizational Rent", *Strategic Management Journal* 14: 33-46, 1993
- [2] Barney, J. - "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management* 17: 99-120, 1991
- [3] Barney, J. - "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy", *Management Science*: 1231-1241, 1986
- [4] Bartlett, C.A.; Ghoshal, S. - "Managing Across Borders-The Transnational Solution", Hutchinson Business Books, 1989
- [5] Bartlett, C.A.; Ghoshal, S. - "Transnational Management: Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management", Richard D. Irwin, Inc., 1992
- [6] Chi, T. - "Trading in Strategic Resources: Necessary Conditions, Transaction Cost Problems, and Choice of Exchange Structure", *Strategic Management Journal*, 15:271-290, 1994
- [7] Collis, D.J. - "Research note: How Valuable are Organizational Capabilities?", *Strategic Management Journal*, Vol. 15, 143-152, 1994
- [8] Collis, D.J.; Montgomery, C.A. - "Competing on Resources: Strategy in the 1990s - How do you Create and Sustain a Profitable Strategy?", *Harvard Business Review*, July-August, 1995
- [9] Conner, K.R. - "An historical Comparison of Resource-based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?", *Journal of Management* 17: 121-154, 1991
- [10] Contractor, F.J.; Lorange, P. - "Cooperative Strategies in International Business", Lexington Books, 1988
- [11] Dierickx, I. and K. Cool. - "Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage", *Management Science* 35:1504-1511, 1989
- [12] Dierickx, I. and K. Cool. - "3-Competitive Strategy, Asset Accumulation and Firm Performance", in "Strategic Groups, Strategic Moves and Performance" by H.Daems; H.Thomas, Oxford:Pergamon Press, 1994
- [13] Ellis, J. ; Williams, D. - "International Business Strategy", PITMAN Publishing, 1995
- [14] Ghemawat, P. - "Sustainable Advantage", *Harvard Business Review*, Sept.-Oct.: 53-58, 1986
- [15] Hall, R. - "A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage", *Strategic Management Journal*, 14: 607-618, 1993
- [16] Hall, R. - "The Strategic Analysis of Intangible Resources. Strategic Analysis of Intangible Resources", *Strategic Management Journal*, 13: 135-144, 1992
- [17] Hamel, G.; Prahalad, C.K. - "Strategy as Stretch and Leverage", *Harvard Business Review*, March-April: 75-84, 1993
- [18] ICEP - "Como Competir no Mercado das Cerâmicas", 1994
- [19] Kay, J. - "Foundations for Corporate Success", Oxford University Press, 1993

- [20] Lado, A.A.; Boyd, N.G.; Wright, P. - "A Competency-Based Model of Sustainable Competitive Advantage: Toward a Conceptual Integration", *Journal of Management* 18 (1):77-91, 1992
- [21] Mahoney, J.T.; Pandian, J.R. - "The Resource-based View Within the Conversation of Strategic Management", *Strategic Management Journal* 13: 363-38, 1992
- [22] Moingeon, B.; Edmonson, A. - "Organisational Learning and Competitive Advantage", Sage Publications, 1996
- [23] Moingeon, B.; Edmonson, A. - "Organisational Learning and Competitive Advantage", Sage Publications, 1996
- [24] Porter, M.E. - "Estratégia Competitiva", Editora Campus, Lda., 1986
- [25] Prahalad, C.K.; Doz, Y.L. - "The Multi-National Mission", The Free Press, 1987
- [26] Prahalad, C.K.; Hamel, G. - "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, May-June: 79-91, 1990
- [27] Reed, R.; DeFillippi, R.J. - "Casual Ambiguity, Barriers to Imitation an Sustainable Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, 15 (1): 88-102. 1990
- [28] Stalk, G.; Evans, P.; Shulman, L.E. - "Competing on Capabilities: The New Rules of Corporate strategy", *Harvard Business Review*, March-April, 1992
- [29] Wernerfelt, B. - "A Resource-based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, 171-180, 1984